

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**(RE)FORMAÇÃO DA IDENTIDADE E RELACIONAMENTO: ABORDAGEM
PARA OS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Camilo Catto

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura.
Orientadora

Porto Alegre

2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**(RE)FORMAÇÃO DA IDENTIDADE E RELACIONAMENTO: ABORDAGEM
PARA OS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Camilo Catto

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura
Orientadora

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Comunicação Social pelo Programa em Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, Dezembro de 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

C369 Catto, Camilo

(Re)formação da identidade e relacionamento : abordagem para os estudos de comunicação em uma instituição de ensino superior / Camilo Catto. — Porto Alegre, 2010.

236 f. : il.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Comunicação Social.

Orientadora: Claudia Peixoto de Moura.

Bibliografia: f. 197-205.

1. Comunicação nas organizações. 2. Identidade (Psicologia). 3. Universidades e faculdades – Curitiba (PR). 4. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. I. Moura, Claudia Peixoto. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Comunicação Social. III. Título.

CDD (22. ed.) 658.45

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**(RE)FORMAÇÃO DA IDENTIDADE E RELACIONAMENTO: ABORDAGEM
PARA OS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Camilo Catto

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Comunicação Social pelo Programa em Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura (orientadora)

Profa. Dra. Cleusa M. A. Scroferneker

Prof. Dr. Claus Dieter Stobaus

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

À minha mãe, Ana Maria, pelos momentos que não pudemos estar juntos.
Espero que eu possa, um dia, recompensar isso.

À Ana Carolina, esposa, e Ana Cecília, ainda um “projeto”, todas as “Anas” de
minha vida pelo amor, companheirismo e incentivo.

Ao Leléu, pelo seu sorriso e abraço, que nos momentos mais difíceis fazem
qualquer sacrifício valer a pena.

A gente pensa uma coisa, acaba
escrevendo outra e o leitor entende uma
terceira coisa... e, enquanto se passa
tudo isso, a coisa propriamente dita
começa a desconfiar que não foi
propriamente dita.

A Coisa.

Mário Quintana.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Dra. Cláudia Peixoto de Moura, pela paciência e compreensão.

À banca examinadora, aos professores doutores Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Claus Dieter Stobaus, que também participou da qualificação, Rudimar Baldissera e Zaki Akel Sobrinho, que faz parte de minha vida acadêmica, por me ajudarem em mais essa empreitada.

Ao pessoal da secretaria, em especial à Lúcia, pela agilidade e presteza em todas as vezes que precisei de seu auxílio.

Aos profissionais da biblioteca, que mesmo à distância me auxiliaram com senhas e acesso remoto para que eu tivesse acesso a sites de busca de arquivos na minha própria casa.

À Coordenação e aos professores do PPGCOM-PUCRS, pelos ensinamentos e pelo conhecimento compartilhado.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que tornou possível este estudo com seu estímulo por meio da oferta de bolsas de estudo.

Aos amigos doutorandos e mestrandos que dividiram seus conhecimentos e seu tempo em tardes de muita aprendizagem.

A todos os professores do DACEX – Departamento Acadêmico de comunicação e Expressão da UTFPR, que me incentivaram para a conclusão da tese.

RESUMO

Esta Tese foi realizada com o intuito de compreender, a partir do relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior – IES de Curitiba mantém com seus públicos, como ocorre o processo de formação da identidade. A identidade é assim abordada sob uma concepção organizacional, que vai além de um mero processo gerencial e corporativo. Ela perpassa por um processo também cognitivo, até a interação dos indivíduos com a realidade e como o mundo e as instituições ao seu redor são objetivados a partir dos relacionamentos que mantêm com seus públicos. Assim, a perspectiva relacional para a formação da identidade impõe aos estudos de relações públicas uma concepção mais ampla e processual. Abordada como um processo complexo, a identidade é social e historicamente construída. Busca contribuir para os estudos em comunicação ao definir relações públicas com ênfase nas redes de relacionamento e ao focar na formação da identidade e não em temas como imagem, reputação e manutenção de conceito favorável. Sob uma concepção paradigmática predominantemente interpretativa, foi utilizada para a coleta dos dados uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em nove entrevistas individuais e em profundidade. Para a análise utilizou-se a categorização que pressupõe as etapas de unitarização, descrição, interpretação e argumentação. Os resultados indicam que as organizações são espaços políticos de negociação, concebidas formal e informalmente também, mas não menos importantes, pelos processos de relacionamento elaborados e, assim, se legitimam perante seus públicos. Os resultados indicam que tanto o relacionamento como a identidade formaram dimensões complementares, resultados e resultantes, dialéticas, que se contrapõem e que processualmente são auxiliares em suas próprias concepções e (re)formações.

Palavras-chave: Comunicação, Identidade, Relacionamento, Relações públicas, Instituições de Ensino Superior – IES.

ABSTRACT

This thesis seeks to understand the process of identity formation, from the relationship that a Higher Education Institution in Curitiba has with its crowds. Identity is thus approached from an organizational concept that goes beyond a mere managerial and corporate process. It runs through a cognitive process by the interaction between individuals and reality and shows how the world and the institutions around it are targeted. Thus, the relational approach to identity formation requires the study of public relations for a broader concept and process. Approached as a complex process, identity is socially and historically constructed. It seeks to contribute to the studies in communication by focusing on identity formation and not on issues such as image, reputation and favorable concept maintenance. Under a mainly interpretative paradigm, an exploratory qualitative study was used to collect data based on nine depth individual surveys. For the analysis we used the categorization that foresees steps of unitization, description, interpretation and argumentation. The results indicate that organizations are spaces of political negotiation, designed formally and informally by relationship processes and thereby legitimated before their crowds. The results indicate that both relationship and identity formed complementary dimensions, dialectic results and resultants that are opposite and procedurally are auxiliary in their own views and (re)formations.

Keywords: Communication, Identity, Relationship, Public Relations, Higher Education Institutions.

RESUMEN

Esta tese busca comprender, a partir del relacionamiento que una Institución de Enseñanza Superior – IES de Curitiba mantiene con sus públicos, como ocurre el proceso de formación de la identidad. La identidad es así abordada bajo una concepción organizacional, que va allá de un mero proceso gerencial y corporativo. Ella pasa por un proceso también cognitivo, hasta la interacción de los individuos con la realidad y como el mundo y las instituciones alrededor son objetivados a partir de las relaciones que mantiene con sus públicos. Así, la perspectiva relacional para la formación de la identidad impone a los estudios de relaciones públicas una concepción más amplia y procesal. Abordada como un proceso complejo, la identidad es social e históricamente construída. Busca contribuir para los estudios en comunicación al enfocar en la formación de la identidad y no en temas como imagen, reputación y manutención del concepto favorable. Bajo una concepción paradigmática predominantemente interpretativa, fue utilizada para la recolección de los datos una investigación cualitativa y exploratoria basada en nueve investigaciones individuales y en profundidad. Para el análisis se utilizó la categorización que presupone las etapas de unitarización, descripción, interpretación y argumentación. Los resultados indican que las organizaciones son espacios políticos de negociación, concebidas formal e informalmente, también, pero no menos importantes, por los procesos de relación elaborados y, así, se legitiman ante sus públicos. Los resultados indican que tanto la relación como la identidad formaran dimensiones complementarias, resultados y resultantes, dialéticos, que se contraponen y que en proceso son auxiliares en sus propias concepciones y (re)formaciones.

Palabras-clave: Comunicación, Identidad, Relación, Relaciones públicas, Instituciones de Enseñanza Superior – IES.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Quatro Paradigmas de Análise Social.....	20
FIGURA 2	Estrutura da Tese.....	28
FIGURA 3	Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional.....	46
TABELA 1	Formas de Imagem.....	54
FIGURA 4	Fatores da Imagem e seus Atributos.....	57
FIGURA 5	Componentes da Imagem da Companhia.....	59
FIGURA 6	Processo da Interdependência Identidade – Imagem.....	65
QUADRO 1	Metáforas Organizacionais de Morgan.....	70
FIGURA 7	Processo Perceptivo.....	77
QUADRO 2	Relações Sociais das Organizações.....	78
FIGURA 8	Modelo da Dinâmica da Comunicação Interpessoal.....	88
FIGURA 9	Árvore Genealógica do Conhecimento.....	93
QUADRO 3	Modelos de Comunicação.....	96
TABELA 2	Demonstrativo de Critérios de Relacionamento.....	102
FIGURA 10	Modelo Proposta de Pesquisa.....	110
QUADRO 4	<i>Corpus</i> e Critérios Adotados para Escolha dos Entrevistados.....	116
QUADRO 5	Resumo das Entrevistas.....	119
FIGURA 11	Etapas do Processo de Categorização.....	139
QUADRO 6	Resumo da Categoria final, Subcategorias e Categorias Iniciais para a Dimensão Relacionamento.....	166
QUADRO 7	Resumo da Categoria final, Subcategorias e Categorias Iniciais para a Dimensão Identidade.....	167
FIGURA 12	Argumentação Síntese da Pesquisa.....	185
QUADRO 8	Unitarização da Dimensão Identidade.....	206
QUADRO 9	Unitarização da Dimensão Relacionamento.....	218

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. A BUSCA POR UMA (NOVA) IDENTIDADE.....	29
2.1. O PROCESSO IDENTITÁRIO: AS CONCEPÇÕES TEÓRICAS.....	29
2.1.1. A Concepção Corporativa da Identidade	30
2.1.2. A Concepção Relacional da Identidade	38
2.1.3 A Identidade e sua relação com a Imagem	52
2.1.4. A Identidade enquanto um Processo Perceptivo	66
2.1.5. A (Auto) Identidade enquanto um processo de Auto-percepção	79
2.2. O RELACIONAMENTO ENQUANTO ESSÊNCIA PARA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE	84
2.2.1. A Dinâmica da Comunicação	85
2.2.2. Informação	90
2.2.3. Relacionamento e Relações Públicas	93
2.3. A BUSCA POR UMA INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS	105
3. AS CONCEPÇÕES EMPÍRICAS EM TORNO DOS CONCEITOS DE IDENTIDADE E RELACIONAMENTO	111
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	111
3.1.1. População e <i>Corpus</i> da Pesquisa	112
3.1.2. A Escolha da UTFPR	116
3.1.3. Dados: fonte e coleta	116
3.1.4. Dificuldades e Facilidades encontradas para a Coleta dos Dados	120
3.2. CONTEXTO DA PESQUISA	122
3.2.1. Apresentação da Instituição	122
3.2.2. A Identidade no Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI)	124
3.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	130
3.3.1. Descrição	139

3.3.2. Interpretação	165
3.3.3. Argumentação: a busca de um (novo) conceito	184
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
REFERÊNCIAS	197
Apêndice 1 – Unitarização da Dimensão Identidade	206
Apêndice 2 – Unitarização da Dimensão Relacionamento	218
Apêndice 3 – Roteiro de Entrevista Dimensão Identidade	222
Apêndice 4 – Roteiro de Entrevista Dimensão Relacionamento	223
Anexos	224

1 INTRODUÇÃO

Os estudos na área de relações públicas, ao longo dos tempos, perpetuaram a noção da boa vontade, imagem positiva, boa reputação e/ou a manutenção de um conceito favorável perante um determinado público. Essa visão não só distorcia o verdadeiro papel de relações públicas como, durante muito tempo, limitou os estudos da área apenas a processos denominados “institucionais”. Assim, as relações públicas seriam uma forma de formar uma boa imagem e gerar aceitação de determinados públicos em relação a uma pessoa, grupo de pessoas ou uma organização.

Essa visão, além de reducionista, na prática, deixa uma lacuna em aberto. Pressupor que com ações estrategicamente elaboradas será possível gerar aceitação e formar uma imagem positiva é equivalente a conceber que será viável, na interação entre os públicos e uma determinada organização, gerenciar percepções e impressões de pessoas que formam um sistema social. Em contrapartida a essa visão, adotando um conceito mais amplo de relações públicas (FERRARI, 2009; GRUNIG, 2009; TOLEDO, 1994), essa tese busca auxiliar no preenchimento dessa lacuna, a partir do entendimento da identidade organizacional e de seu processo de formação. Sob essa perspectiva, o foco de atenção para os estudos de relações públicas deve estar voltado ao processo de formação da identidade e não da imagem.

Relações públicas, entendida de maneira ampla, como “a atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos” (FERRARI, 2009, P. 158) apresenta-se sob uma perspectiva processual, abrangente e complexa. Assim, essa tese aborda o processo de formação da identidade a partir do relacionamento mantido com seus públicos. A ênfase não está nos estudos da imagem e nem se preocupa com boa aceitação, mas no processo de formação da identidade. Busca contribuir para a área ao abordar temas relevantes concernentes às ações de relações públicas e o processo de (re)formação da identidade. Para isso, foi escolhida uma Instituição de

Ensino Superior – IES pública e federal de Curitiba como contexto da pesquisa, considerando todos os desafios que o ambiente está impondo a essas organizações.

As Instituições de Ensino Superior – IES, existentes, até a década de 1980, viviam uma fase bastante confortável, pois tinham uma demanda regular de alunos oriundos do então segundo grau, além daqueles que estavam no mercado de trabalho e ainda não haviam cursado uma graduação. Seus processos de gestão não necessariamente deveriam ser profissionalizados. Havia poucas universidades e as faculdades eram especializadas em determinadas áreas.

A partir da década de 1990, com o incentivo governamental para a abertura de novas instituições, principalmente particulares, e o consequente aumento no número de vagas ofertadas no ensino superior, essa realidade mudou. Novas instituições surgiram no mercado e aquelas que já existiam anteriormente ampliaram consideravelmente o número de vagas, abrindo novos cursos.

Um outro ponto é que a própria legislação, ao prover uma autonomia maior para as universidades e centros universitários, incentivaram as até então faculdades à abertura de novos cursos e execução de seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI. Para Silva (2009, p. 1):

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, na última década, são marcantes. Em especial no Ensino Superior Privado Brasileiro, vários fatores estão diretamente atrelados a elas, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões, as mudanças de comportamento do consumidor, o desemprego estrutural, entre outros temas, e têm resultado em mudanças no ambiente desse segmento, tornando-os vulneráveis a competitividade acirrada, e a partir do enfrentamento inicial do excesso de oferta com demanda reprimida, vê-se em processo de consolidação, forçando as IES a se reestruturarem ou mesmo até a redefinirem seu próprio negócio.

Todas essas mudanças – principalmente o aumento da concorrência e a ampliação do número de vagas, sem que a demanda de alunos tenha aumentado na mesma proporção nesse segmento – fizeram com que a maneira de gerir essas instituições mudasse. Assim, as estratégias baseadas na busca por resultados financeiros e a maximização dos lucros se tornaram latentes em instituições que não estavam acostumadas e, muito menos, preparadas a essa nova realidade. Outro

fator relevante que acarretou na ampliação do número de vagas das IES foi a exigência do mercado de trabalho por uma melhor qualificação de seus funcionários. Isso fez com que muitos profissionais atuantes no mercado e que ainda não possuíam um diploma de nível superior procurassem um curso para se atualizar. Diferente do atual ensino médio, essa não era uma demanda contínua de futuros alunos e, no momento em que essa “bolha de consumo” estourou, a concorrência se tornou ainda mais acirrada.

Na tentativa de sobrevivência e na falta de uma abordagem de gestão diferenciada para essas IES, as técnicas meramente corporativas foram adotadas sem que uma análise mais aprofundada a respeito da forma de gerir-las fosse repensada. Modelos elaborados para empresas de outras áreas foram meramente importados, sem que houvesse uma análise mais criteriosa da representatividade e da identidade das Instituições de Ensino Superior.

A partir do ano 2002, com uma política diferenciada do governo Lula, houve uma série de estímulos às IES particulares, com programas de incentivo como o Programa Universidade para Todos – Prouni, que possibilita a alunos oriundos de escolas públicas do ensino médio acesso a cursos superiores gratuitamente e, em troca, a instituição tem isenções fiscais. Há, ainda, o Programa de Financiamento Estudantil – Fies, destinado a financiar a graduação de estudantes regularmente matriculados em instituições particulares e sem condições de arcar com os custos das mensalidades. Em síntese, é um financiamento com juros baixos que tem a Caixa Econômica Federal como intermediária. Para as instituições com vagas ociosas poderia ser um alento, porém é muito pouco para tornar qualquer organização economicamente viável.

Em relação às instituições públicas, a grande mudança foi instituída em 2007, apesar de já ter se iniciado um programa de expansão de vagas em universidades federais desde 2003, com o Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Esse programa prevê até o ano de 2012 uma grande expansão do número de vagas em universidades federais, de ensino superior, técnico e tecnológico na tentativa de aumentar o índice da população brasileira com o ensino superior completo. O Reuni enquanto um plano

de expansão não só prevê um aumento no número de vagas e, conseqüentemente, um investimento em instituições públicas, como impõe às instituições uma série de metas como aumento no número de formandos, índices mais baixos de evasão escolar, produtividade e prestação de contas.

Tanto para as instituições particulares como para as públicas é um momento de incertezas e dilemas que o ambiente as desafia e provoca reações que não devem ser apenas entendidas de forma corporativa, gerencialista e objetiva, mas de maneira organizacional, política e interpretativa. Todas essas questões ambientais são um desafio para o processo de (re)formulação da identidade dessas instituições, sejam elas públicas ou privadas. A identidade deixa de ser formal, baseada em aspectos objetivos e analisada a partir de uma realidade definida e objetiva, para ser fundamentada por processos perceptivos, aspectos interpretativos em que a realidade é concebida pelas percepções das pessoas que fazem parte desse contexto.

Segundo Putnam (1983), a abordagem interpretativa como um paradigma para as pesquisas em ciências sociais é uma compilação de diversas tradições psicológicas e sociológicas e os acadêmicos dessa área compartilham um senso comum: a centralidade dos significados nas ações sociais. “Especificamente, a abordagem interpretativa objetiva explicar e, em alguns casos, criticar os significados objetivos e consensuais que constituem a realidade social” (p. 32).

Conforme Deetz (2001), para a maioria dos pesquisadores interpretativos, a organização é um espaço social, um tipo especial de comunidade que compartilha características importantes com outras comunidades. A ênfase está nos aspectos sociais, ao invés dos aspectos econômicos da atividade organizacional. Além disso, Deetz (2001, p. 24) ainda aponta algumas características dos estudos sob esse paradigma:

- 1) O interesse nos processos de comunicação é mais rico do que a mera transmissão de significados presentes nos trabalhos normativos (funcionalistas). A comunicação é considerada o foco central da organização cujos eventos são produzidos e sustentados.

2) A função básica do trabalho interpretativo é traduzir os interesses e padrões de um grupo de pessoas para os interesses e padrões de outro.

3) Os estudos são usualmente feitos no campo e baseados num período prolongado de observação e/ou por meio de entrevistas em profundidade.

4) Os objetivos são muito mais abertos e emergentes do que nos trabalhos normativos (funcionalistas) e muito menos associados à eficiência e produtividade.

5) O local de trabalho é visto como um espaço de atividade humana.

6) O ponto crucial é para o entendimento das condições sociais de vida, dando ênfase aos sentimentos e significados – aspectos culturais. A atenção de análise é focada para o simbolismo, metáforas, estórias, brincadeiras, formas narrativas, ritos e rituais e as funções sociais de todas essas atividades.

7) Pessoas não são consideradas objetos, mas sim atores sociais que dão sentido ao ambiente, assim como o pesquisador.

8) Os entendimentos e conceitos principais devem ser trabalhados a partir dos objetos em estudo.

9) Assim como nas pesquisas normativas (funcionalistas) existe a mesma pressão pela busca do “fazer corretamente”.

Burrell e Morgan (1979) apresentam uma matriz 2x2, com duas dimensões. No paradigma interpretativo, escolhido para esse estudo, está a concepção da dimensão reguladora, que pressupõe um processo de construção social da realidade, em que as percepções e interpretações dos indivíduos afetam a maneira como ele vê o mundo à sua volta, o mundo subjetivo.

A concepção do paradigma funcionalista pressupõe o mundo material, objetivo, com a sociologia da regulação, pressuposto no qual predomina o realismo.

Segundo essa abordagem o mundo externo existe independente da avaliação das pessoas e os indivíduos são condicionados por esse contexto externo. Epistemologicamente está associado ao positivismo, em que o mundo é regulado por relações causais.

Em contrapartida à natureza reguladora está a sociologia da mudança radical, ou de natureza dinâmica, que aborda o paradigma humanista radical, numa perspectiva subjetiva e o paradigma do estruturalismo radical, numa perspectiva objetiva do mundo.

Como limitação dessa matriz pode-se destacar a própria classificação e objetivação de trabalhos elaborados sob essas várias vertentes. Além disso, ao teorizar as dimensões e explicitá-las, os autores tendem a exacerbar as características entre elas: subjetividade/objetividade e ordem reguladora/mudança radical.

Casali (2004, p. 2) abordou as características dessa mesma matriz em seus estudos da seguinte maneira:

A primeira dimensão (subjetividade/objetividade) engloba suposições sobre as ciências sociais, sendo elas de natureza: ontológica (nominalismo/realismo); epistemológica (anti-positivismo/positivismo); humana (voluntarismo/determinismo); e metodológica (ideográfica/nomotética). Estas suposições compõem uma única dimensão de análise porque elas estão interconectadas e não podem ser dissociadas. A segunda dimensão representa suposições a respeito da natureza da sociedade a qual pode ser tanto de ordem reguladora ou de natureza dinâmica, em processo radical de mudança (ordem/mudança). Combinando estas duas dimensões Burrell e Morgan (1979) propõem quatro paradigmas, contíguos, mas distintos (funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical) os quais, ao mesmo tempo, que compartilham algumas características com os seus vizinhos, não perdem a sua especificidade.

A figura 1 representa as dimensões e os paradigmas da análise social de Burrell e Morgan (1979).



FIGURA 1 – Quatro Paradigmas de Análise Social

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan (1979)

A questão da predominância de uma abordagem interpretativa não exclui fatores de uma abordagem funcionalista, porém busca um consenso entre os paradigmas. Para Casali (2004, p. 8), “é preciso superar concepções paradigmáticas de forma a obter um melhor entendimento da dinâmica existente entre o mundo material e social”.

A predominância do paradigma interpretativo nessa tese se dá em decorrência das limitações do paradigma funcionalista, mas considera seus aspectos relevantes ao analisar o mundo material. Para Daft e Weick (2005, p. 84), “qualquer modelo é em si mesmo uma interpretação sempre arbitrária da atividade organizada. Qualquer modelo envolve alguma negociação e fraqueza inevitáveis”.

Além disso, ainda apresentam quatro pressupostos acerca das organizações e de como elas funcionam. Para os autores, “esses pressupostos esclarecem a lógica e as razões sobre as quais os enfoques de interpretação de sistemas estão baseados” (DAFT e WEICK, 2005, p. 75). Os quatro pressupostos serão baseados para a tese:

1) As organizações são sistemas sociais abertos que processam a informação do ambiente. O ambiente contém certo nível de incerteza, de forma que a organização deve procurar a informação e depois basear a ação organizacional

nela. Além disso, desenvolver mecanismos de processamento de informação capazes de detectar tendências, eventos, concorrência, mercados e desenvolvimentos tecnológicos relevantes à sua sobrevivência.

2) Os seres humanos individualmente enviam e recebem informação e executam o processo de interpretação por outros caminhos. Os teóricos observam que as organizações não possuem mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar a informação ou perceber o ambiente. Isso é concernente ao indivíduo. Entretanto, as organizações possuem sistemas cognitivos e memória. Os indivíduos vêm e depois se vão, mas as organizações preservam o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e os valores ao longo tempo. Os gestores podem não concordar completamente a respeito de suas percepções, mas há um fio de coerência entre eles, e é isso que caracteriza as interpretações organizacionais. A obtenção de coerência entre os membros caracteriza o ato de organizar e habilita a organização a fazer interpretações como um sistema.

3) Os gestores do nível estratégico formulam a interpretação organizacional. As organizações podem ser conceituadas como uma série de sistemas aninhados, e cada subsistema pode se ocupar com um setor externo diferente. Os gestores da hierarquia mais alta juntam e interpretam a informação para o sistema como um todo. Abaixo do nível vice-presidencial, os participantes não são informados sobre os tópicos que pertencem à organização como um todo.

4) As organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo como interpretam o ambiente. As organizações desenvolvem maneiras específicas de conhecer o ambiente. Os processos de interpretação não são aleatórios. Ocorrem variações sistemáticas baseadas nas características organizacionais e ambientais, e o processo de interpretação pode, por sua vez, influenciar resultados organizacionais como estratégia, estrutura e tomada de decisão.

A questão da predominância de uma abordagem interpretativa não exclui fatores de uma abordagem multiparadigmática, ao mesmo tempo em que busca um consenso entre elas. Para Casali (2004, p. 8), “é preciso superar concepções

paradigmáticas de forma a obter um melhor entendimento da dinâmica existente entre o mundo material e social”.

A relevância de estudos predominantemente interpretativos para a área da comunicação, considerando novas investigações como o processo de (re)formação da identidade, favorece a integração de conhecimentos, experiências e fundamentos que ampliam o campo para uma formação mais integradora e abrangente. Da mesma maneira, em um momento de grandes discussões e preocupações sobre o futuro das instituições de ensino, estudos sobre identidade podem ser relevantes para auxiliá-las e para contribuir também com as pesquisas em comunicação.

Ao mesmo tempo, entender o conceito de identidade a partir do relacionamento é definir os processos de comunicação como vitais para a sobrevivência de qualquer instituição. Uma organização não existe por si só, existe enquanto um ator social¹ que se relaciona e busca se legitimar perante seus públicos.

Nesse sentido, o cenário de crises e, ao mesmo tempo, de possibilidades e oportunidades se torna favorável para a ampliação do escopo dos estudos em relações públicas, ao definir o relacionamento como um fator que também auxilia na (re)formação da identidade. É a partir dos relacionamentos que uma organização mantém com seus públicos que ela é socialmente e historicamente construída. Ela só existe enquanto um espaço de comunicação e de relacionamento.

Durante muito tempo as pesquisas na área de comunicação, principalmente aquelas epistemologicamente fundamentadas em estudos funcionalistas, entendiam a comunicação como um ferramental, um meio para se atingir um efeito desejado a partir de uma causa. Os processos gerenciais da comunicação preconizavam uma postura mais ampla, porém ainda gerencial e controlada, estratégica para qualquer organização.

¹ Conceito sociológico que se refere a indivíduos, grupos, organizações e até mesmo comunidades que fazem parte de um determinado sistema social.

Ao ampliar os estudos na área de relações públicas, essa tese busca contribuir para uma concepção mais abrangente para o campo. As organizações passam a ser entendidas como espaços políticos, e não mais estratégicos. As limitações gerenciais são consideradas diante da emergência constante de complexidades que se mostram, a todo momento, e que podem significar o fim da histórica segmentação da comunicação ao aborda-la de maneira interdisciplinar e buscar, principalmente, na psicologia e na administração conceitos que auxiliem o entendimento dos processos envolvidos no escopo desse trabalho. A essa nova concepção se atribui uma comunicação formada por meio de estudos organizacionais, multiparadigmáticos e culturais, que buscam outras fontes e outras áreas para auxiliar a interdisciplinaridade nas pesquisas em relações públicas.

Às relações públicas organizacionais cabe o papel de legitimar as organizações perante seus públicos por meio do relacionamento e de auxiliar no processo de (re)formação da identidade. Assim, considerar a formação da identidade numa perspectiva externa ao indivíduo, objetiva, seria o mesmo que afirmar que as IES existem externamente a eles e que, dessa maneira, os processos de percepção dos indivíduos não interfeririam nessa mesma formação.

Ao mesmo tempo, considerar um estudo que retrata a (re)formação da identidade a partir do relacionamento é afirmar que qualquer organização só se legitima, cria uma imagem e obtém representatividade em um determinado sistema social se for um espaço de conversação, permeado pela comunicação e pelo relacionamento que mantém com seus públicos. Sob essa ótica, é na dialética das relações sociais que as organizações são formadas e a comunicação deixa de ser uma variável e se torna o cerne de qualquer pesquisa que retrate esse fenômeno.

Porém, conforme Deetz (2001), nos estudos interpretativos também há uma pressão pelo “fazer corretamente”. Assim, qualquer estudo, em que o paradigma interpretativo é predominante, deve ter um delineamento consistente que sustente os resultados da pesquisa.

Um delineamento consistente para o estudo diz respeito ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolve tanto a diagramação quanto a

previsão de análise e interpretação dos dados. Nessa parte da pesquisa, as implicações práticas são destacadas e, neste sentido, as preocupações essencialmente lógicas e teóricas cedem lugar aos problemas mais práticos da verificação. Desta forma, os meios técnicos da investigação devem estar de acordo com os objetivos da proposta de pesquisa.

Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de abordagem e análise do *corpus* da pesquisa. Por meio do delineamento, procuramos explicitar todos os meios técnicos utilizados na investigação, com o propósito de confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade (ANDRADE JR, 2004).

Essa pesquisa se caracteriza como não-experimental, pelo fato de não envolver manipulação das variáveis nem a designação aleatória dos sujeitos da pesquisa. “Pesquisa não-experimental, ou *ex post facto*, é qualquer pesquisa na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente” (KERLINGER, 1980, p. 130).

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e exploratória, realizada para proporcionar percepções e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006). Para Richardson (1999, p. 90),

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas de características ou comportamentos.

Esse método de pesquisa foi adotado para que as percepções e a compreensão detalhada dos significados e características situacionais da instituição em estudo sejam analisadas de acordo com as diversas percepções e entendimentos dos representantes da instituição escolhidos para entrevista. O critério utilizado para a escolha buscou compor um *corpus* de pesquisa que não retratasse apenas as percepções e entendimentos das pessoas de um determinado nível hierárquico, embora tenha sido predominante nos resultados encontrados.

O nível de análise foi organizacional, já que aborda o tema identidade a partir da perspectiva de toda a organização e não de indivíduos que a compõem. A unidade de análise foi composta por reitoria, pró-reitorias, diretoria de campus, diretoria de área específica ligada ao relacionamento, ouvidoria e presidentes de entidades representantes de professores e servidores. Buscou-se, com isso, entrevistar representantes que, de alguma maneira, fossem responsáveis pelos processos de relacionamento da instituição com seus públicos.

Na perspectiva temporal, mesmo considerando as suas limitações, foi adotada a abordagem transversal única. Transversal uma vez que o respondente se refere a posições e fatos do passado no momento posterior, *post facto*, na coleta de dados (BOWDITCH e BUONO, 1992) e única porque é extraída somente uma amostra de entrevistados da população-alvo, que formam o corpus da pesquisa, e as informações são obtidas somente uma vez (MALHOTRA, 2006).

A partir das considerações precedentes, pode-se apresentar como tema de estudo a formação da identidade a partir do relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior – IES mantém com seus públicos. Neste sentido, para a realização deste trabalho é apresentada a seguinte questão de estudo: como ocorre o processo de formação da identidade de uma Instituição de Ensino Superior – IES de Curitiba a partir do relacionamento mantido com seus públicos?

Em face da questão de pesquisa proposta, pretende-se neste trabalho compreender, a partir do relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior – IES de Curitiba mantém com seus públicos, como ocorre o processo de formação da identidade. Para responder a essa questão de pesquisa são traçados alguns objetivos específicos que auxiliam no seu entendimento. São os seguintes:

- Descrever o processo de relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior – IES mantém com seus públicos;
- Descrever a identidade percebida pelos representantes da Instituição de Ensino Superior – IES em estudo;

- Analisar como a identidade percebida pelos representantes de uma Instituição de Ensino Superior – IES interfere no relacionamento que ela mantém com seus públicos;
- Analisar como o relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior – IES mantém com seus públicos auxilia no processo de formação da sua identidade.

Esse estudo se torna relevante no contexto vivido pelas IES e para os estudos de relações públicas. As Instituições de Ensino Superior – IES passam por um momento de transição. Na ânsia pelo crescimento e na busca por resultados financeiros, as instituições atravessam uma crise de identidade (ou de identidades) que acaba sendo refletida na forma como elas são percebidas por seus públicos. Faculdades que antigamente eram referências em determinadas áreas se tornaram centros universitários e até universidades, aumentando consideravelmente o número de cursos e, conseqüentemente, de vagas no ensino superior. Todas essas mudanças impactam diretamente na forma como essas instituições se projetam. O que efetivamente ela faz? Para que ela serve? Qual é o seu papel? Qual a sua relevância para a sociedade? Todas essas questões são concernentes a sua identidade e respondidas a partir do relacionamento que elas mantêm com seus públicos.

Nesse sentido, essa tese está fundamentada em uma abordagem que auxilia na compreensão dos fenômenos identidade e relacionamento nas IES, visando um maior entendimento desses processos. Pressupõe a aplicação de uma pesquisa de campo que busque dados empíricos a serem confrontados com a abordagem teórica utilizada, caracterizando uma contribuição para a área. Além disso, o entendimento desses fenômenos em um mercado que a cada dia se torna mais competitivo pode ser útil para tomadas de decisões que possam auxiliar as instituições em seus processos de gestão. Tanto em instituições públicas como em particulares, de acordo com seu grau de abrangência², a capacidade de atração de

² A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 define que as instituições podem ser caracterizadas como particulares em sentido restrito, confessionais ou filantrópicas.

alunos e a sua sustentabilidade estão associadas à forma como essas instituições são percebidas e formam suas identidades.

A fim de atingir os objetivos e, ao mesmo tempo, auxiliar no preenchimento de uma lacuna teórica ao abordar relações públicas e os processos de formação da identidade essa tese está dividida em quatro partes. Na primeira consta a introdução, em que são abordadas questões pertinentes à temática do estudo, seguida do tema e do problema, além dos objetivos e da justificativa para a realização da pesquisa.

Na segunda é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta a presente proposta. Está organizada em dois tópicos: (i) discussões sobre o conceito de identidade, enfatizando as várias perspectivas de estudo e adotando para esta pesquisa a perspectiva sociológica, baseada no relacionamento e na interação do indivíduo ou da organização com o ambiente, além da identidade enquanto um processo perceptivo, e (ii) relacionamento, dentro de uma concepção de relações públicas.

Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, o processo de categorização – descrição, análise e interpretação. Além disso, são apontadas a definição do corpus da pesquisa em estudo, as fontes e o tratamento dos dados que foram coletados, com base na descrição, interpretação e argumentação.

Por fim, na última parte, são apresentadas as considerações finais, os principais resultados obtidos com o estudo, as limitações da pesquisa, as sugestões para futuras pesquisas e as implicações gerenciais.

A figura 2 ilustra os procedimentos e as etapas utilizadas para a elaboração dessa tese.

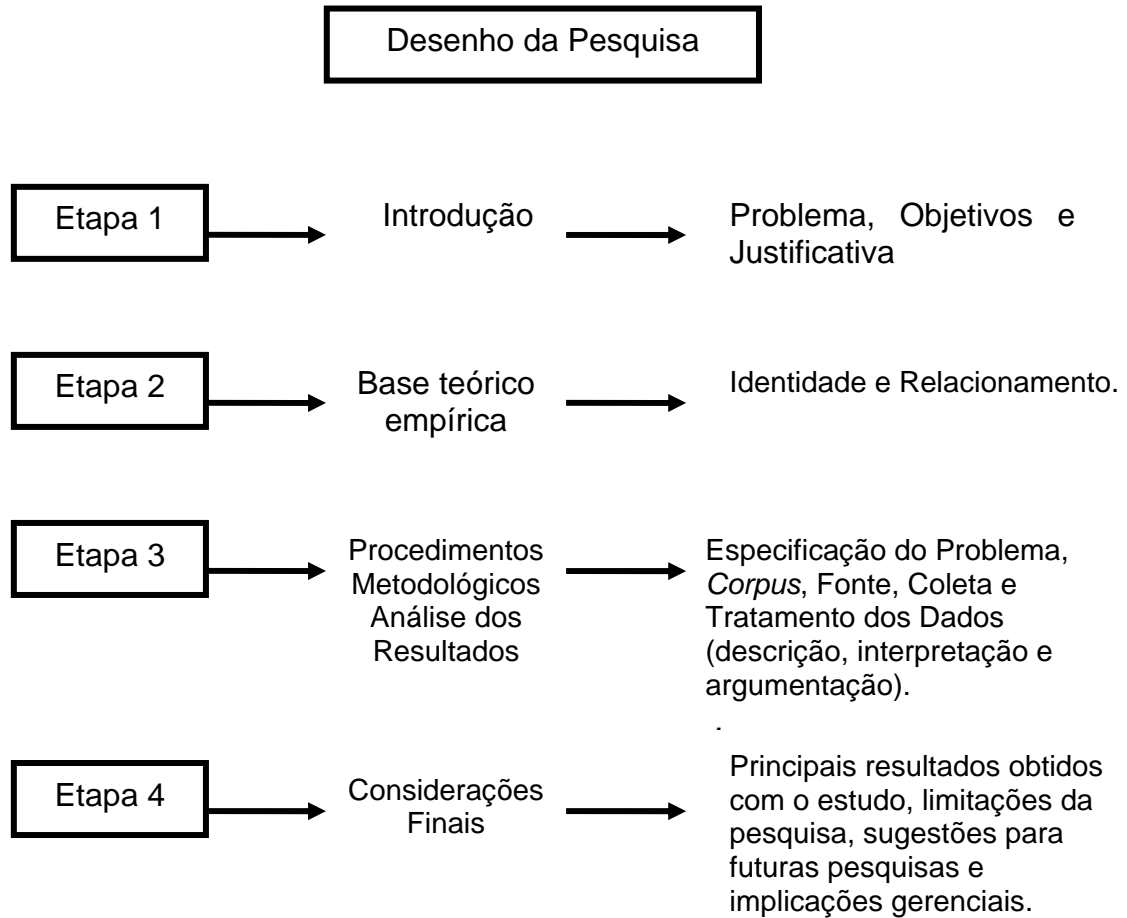


Figura 2 – Estrutura da Tese
Fonte: Elaborado pelo autor.

2 A BUSCA POR UMA (NOVA) IDENTIDADE

Um trabalho acadêmico deve se fundamentar em conceitos, perspectivas teóricas que sustentem todo um processo de análise posterior. A partir dessa premissa, esse estudo busca elucidar os conceitos de identidade e relacionamento. A fim de entender os aspectos empíricos em torno do seu desenvolvimento, serão apresentados os conceitos de identidade e relacionamento que fundamentarão esse trabalho de acordo com os objetivos apresentados.

2.1 O PROCESSO IDENTITÁRIO: AS CONCEPÇÕES TEÓRICAS

A identidade é um tema que atrai pesquisadores de várias áreas. Os diversos autores utilizam termos como óticas, percepções, concepções, perspectivas e áreas de estudo para analisar a identidade, de acordo com a abordagem e epistemologia utilizada por cada um deles. Em síntese, vai desde uma visão instrumental e corporativa para posicionar a organização perante seu grupo, na tentativa de legitimidade, até um processo sociológico, abordado de acordo com o contexto relacional da organização com o seu ambiente. Sob a primeira vertente, a identidade é uma ferramenta gerenciável, objetiva, uma variável de estudo. Sob a segunda vertente, a identidade é um constructo, subjetivo, social e historicamente construído.

Para a área de comunicação e, principalmente, para o campo de estudo de relações públicas, a segunda vertente se torna mais plausível, pois incorpora uma nova dimensão para o relacionamento. É por meio deste que a identidade é formada e sedimentada a partir de um processo perceptivo proporcionado pela comunicação.

Porém, antes de abordar a perspectiva relacional da identidade é interessante que se aborde a perspectiva corporativa.

2.1.1 A Concepção Corporativa da Identidade

Nessa perspectiva a identidade é o elemento responsável pela formação da imagem. Enquanto a imagem se caracteriza como a organização é percebida, a identidade é como ela gostaria de ser vista. Se a imagem é o reflexo da identidade, significa que os objetivos estratégicos de posicionamento da organização foram alcançados. Para Chajet (1989), se a imagem da companhia não é o verdadeiro reflexo da identidade que se pretendia, algo está errado.

Além do conceito de imagem registrado acima, Carrieri, De Paula e Davel (2008) afirmam que a identidade representa o que os membros acreditam ser suas características, e a imagem descreveria o que os atores organizacionais acham que os de fora pensam sobre eles. A imagem é, então, uma interpretação do pensamento de outros e um esforço da organização em expor a sua identidade para o ambiente. Essa visão da imagem vai um pouco além da abordada anteriormente. Seria a interpretação da interpretação dos públicos de uma organização, mas ainda assim aborda tanto a identidade como a imagem de forma objetiva.

Segundo Markwick e Fill (1997) a imagem existe na cabeça de cada *stakeholder*³ da organização e é impossível ser gerenciada, diferente da identidade que pode ser gerenciada e é uma intermediária para a formação e manutenção da imagem.

Para Balmer (1998), a teoria a respeito da identidade (corporativa) passou por cinco estágios, que desde 1950 retrata a evolução deste conceito. A primeira fase do desenvolvimento da identidade dava ênfase à relação com a imagem, de 1950 até início da década de 1970, e era dominada pelos autores norte-americanos que focavam o conceito na imagem corporativa. Nessa perspectiva, existiam três abordagens distintas para a imagem corporativa:

³ Qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que reivindica ter um ou mais de um *stake* nos negócios da empresa, firma, companhia ou organização. Assim como podem ser afetados pelas decisões da empresa, eles também podem afetar as ações, decisões e políticas da organização. Um *stake* é um legítimo, genuíno interesse ou reivindicação em relação à companhia e não apenas as reflexões dos espectadores interessados; *stakeholders* podem ser indivíduos ou grupos que reivindicam ter '*stakes*' legais ou morais (FRANÇA, 2004, p. 60).

1) psicológico: foca suas pesquisas no relacionamento simbólico entre a organização e seus públicos. Para Grunig (1993), representa uma ideia ou imagem mental que é visual, sensorial ou analogia espacial da realidade. A imagem corporativa não é essencialmente nova. Ela é, em essência, uma figura cuja organização criou na mente de seus vários públicos (BALMER, 1998);

2) design gráfico: foca o uso do design gráfico pelas organizações para influenciar as percepções de seus públicos. Balmer (1995) examinou o uso da identidade visual pelas organizações e identificou quatro propósitos básicos: (i) para comunicar a missão e filosofia da organização; (ii) para formar os valores culturais da organização; (iii) para apoiar os esforços de comunicação da organização; e, (iv) forma de manter uma identidade visual atualizada;

3) marketing e relações públicas: um entendimento das experiências, crenças, sentimentos de uma organização sobre um indivíduo, grupo ou grupos distintos. “A imagem corporativa é o resultado da interação de todas as experiências, impressões, crenças e conhecimento que um indivíduo tem de uma organização” (BERNSTEIN, 1984, p. 125).

Ainda conforme Balmer (1998), um conceito importante que surgiu neste primeiro estágio é o de reputação corporativa. De acordo com o autor, reputação corporativa se refere à percepção construída por uma organização durante um período de tempo e como ela se comporta.

O segundo estágio vai de 1970 até início da década de 1980, quando os estudos focavam a ascendência da identidade e personalidade corporativa. Os trabalhos sobre o paradigma do design gráfico continuavam aumentando e a influenciar autores da Europa e da Inglaterra. Pesquisas sobre imagem e comunicação corporativa constituíram um grande campo de trabalhos e publicações na área. Porém, enquanto autores norteamericanos utilizavam o escopo do design gráfico para promover a imagem com seus públicos externos, na Inglaterra os autores enfatizaram os seus públicos internos (BALMER, 1998). A ênfase no

ambiente interno durante este período resultou num novo conceito: a personalidade corporativa. Ollins (1991, p. 18) enfatiza o entendimento da identidade corporativa.

A mais importante audiência para uma companhia é sua própria equipe. Eu não posso entender como pessoas afirmam que a audiência mais importante que eles têm são os seus consumidores. Porque se você não consegue mostrar a sua própria equipe o que você é, em que você pensa, como você se comporta, como você pode esperar que consiga mostrar aos seus consumidores?

Neste estágio os estudos sobre identidade relacionavam também os conceitos de cultura. A cultura passa a ser descrita como os valores, crenças e comportamentos compartilhados em uma organização, de fato fluindo como consequência da identidade corporativa. Vale ressaltar que sob essa abordagem, assim como a identidade, a cultura era vista como uma variável gerenciável, e os valores, crenças, ritos e rituais e os comportamentos compartilhados em uma organização eram formas de mensurar a sua cultura.

No terceiro estágio surge como característica o interesse europeu nos estudos sobre identidade. Nesta visão “europeia” da identidade existe uma distinção entre os autores que abordam o seu conceito em termos puramente linguísticos e a maneira utilizada por alguns acadêmicos para diferenciar uma organização das demais (BALMER, 1998).

Na visão lingüística, é analisada a origem do termo identidade. Identidade vem do latim *idem* que significa “mesmo”. Outra explicação é a palavra *identidem*, que significa “o mesmo todo tempo” (BERNSTEIN, 1984). Para Balmer (1998) isto explica a conexão entre a identidade e os fatores simbólicos de uma organização.

Na visão organizacional, muitos tipos de identidades corporativas podem ser encontradas. A identidade pode ser construída e moldada de acordo com o ambiente, as estratégias e a política de comunicação da organização. Em síntese, algumas organizações podem ter múltiplas identidades de acordo com a estrutura de seus negócios.

Ainda neste estágio, os termos identidade, imagem e reputação corporativa são analisados independentemente, podendo ser variáveis positivas ou negativas, levando-se em consideração todos os públicos com os quais a organização se relaciona.

Balmer (1998) ainda aponta três premissas para os estudos de identidade corporativa neste estágio:

1 - O conceito de identidade corporativa está fundamentalmente imbricado com a realidade: o que a organização é, sua estratégia, filosofia, história, escopo do negócio, tipos de produtos e serviços oferecidos, comunicação formal e informal (BALMER, 1995; SCHMIDT, 1996; VAN RIEL, 1995; VAN RIEL e BALMER, 1997; MOINGEON e RAMANANTSOA, 1997).

2 – A identidade corporativa é multifacetada e está contida em diversas disciplinas; comportamento, comunicação e símbolos (BIRKIGHT e STADLER, 1988); cultura, comportamento, produtos e serviços, comunicação e design, condições de mercado e estratégia (SCHMIDT e LUDLOW, 1996).

3 – Identidade corporativa é baseada na personalidade corporativa: identidade é baseada nos valores presentes dentro da organização (BALMER, 1996; OLLINS, 1978, 1995; HATCH e SCHULTZ, 1997).

O quarto estágio tem como característica o incremento da comunicação relacionado com uma clareza em relação aos conceitos de personalidade, identidade, imagem e reputação corporativa que resultou num crescente consenso do princípio fundamental da formação e gerenciamento da identidade corporativa.

Assim, a comunicação se torna um fator fundamental no gerenciamento da identidade corporativa. Segundo Ollins (1991), a organização precisa ter uma visão holística da comunicação porque ela está comunicando o tempo todo com todos os seus públicos. A comunicação, mesmo não planejada e inconsciente, está criando impressões e imagens estão sendo formadas. Além da ênfase na comunicação,

uma característica é a referência à noção da marca corporativa e sua relação com a identidade.

Por fim, no quinto estágio, surgem as teorias do “marketing corporativo”. A literatura sobre imagem e identidade corporativa revelou formas distintas de desenvolvimento desde 1950 (BALMER, 1998):

- (i) a relação com percepções externas da organização;
- (ii) o relacionamento simbólico entre uma organização e seus públicos;
- (iii) a ênfase na identificação visual;
- (iv) a relação com os valores dos membros da organização e suas afinidades com as várias subculturas (personalidade corporativa);
- (v) a ênfase em como as organizações desejam mostrar sua missão e filosofia (identidade organizacional);
- (vi) o entendimento do que a organização efetivamente é (identidade corporativa);
- (vii) a percepção da organização pelos seus principais públicos ao longo do tempo (reputação corporativa); e,
- (viii) a aplicação dos princípios de gestão de marca nas organizações como um todo.

A identidade corporativa neste último estágio está relacionada com o gerenciamento do composto de marketing (4P's: produto, preço, promoção e praça). Para isto, Balmer (1998) propõe uma extensão dos 4 P's para 10 P's de marketing (filosofia e ethos, personalidade, pessoas, produto, preço, praça, promoção, performance, percepção e posicionamento).

Uma outra perspectiva para analisar os estudos sobre a identidade é apresentada por Van Riel e Balmer (1997). De acordo com os autores, existem três diferentes visões dentro da literatura a respeito de identidade corporativa, que foram chamadas pelos autores de paradigmas. Esta mesma separação foi feita no artigo de Stuart e Kerr (1999) que utilizaram os termos simbolismo, comunicação e comportamento. Estes paradigmas serão detalhados separadamente:

1. *Design* gráfico (simbolismo): identidade corporativa como sinônimo da nomenclatura, logomarca, arquitetura da empresa e identificação visual. Os autores deste paradigma trabalham em duas vertentes, articulam os princípios básicos da identidade corporativa na (i) formação e gerenciamento e (ii) na responsabilidade sobre o assunto pertencente à alta administração (SELAME e SELAME, 1975; MARGULIES, 1977; CARTER, 1982; CHAJET, 1992; OLLINS 1978, 1989; BERNSTEIN 1986; JACKSON, 1987; IND, 1990; PILDITCH, 1970; BIRKIGHT e STADLER, 1980; BLAUW, 1989; HEBERT, 1987);
2. Comunicação integrada (comunicação): identidade corporativa vista por meio da eficácia da consistência da comunicação visual e de marketing, que fez com que autores de comunicação corporativa indicassem a comunicação como função dominante em relação ao marketing, trabalhando nesta área de maneira mais consistente (BERNSTEIN, 1986; SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBORN, 1994; GRUNIG, 1992);
3. Interdisciplinar (comportamento): a identidade corporativa é revelada através da maneira com que as organizações se comportam, comunicam e utilizam os seus aspectos visuais para audiências internas e externas. Engloba os dois primeiros paradigmas e acrescenta o comportamento e a postura organizacional (ABRATT, 1989; ALBERT e WHETTEN, 1985; BALMER 1994, 1995; LARÇON e RIETTER, 1979; RAMANANTSOA, 1989; VAN REKOM, 1993; VAN RIEL, 1992, 1995; WIEDMANN, 1988).

Diante disso, a identidade é abordada como o elemento estratégico responsável pela formação da imagem, que reflete todas as impressões que a organização deseja causar em seus públicos, sendo projetada através de uma variedade de ferramentas que representam como a organização gostaria de ser percebida. O próprio termo ferramenta utilizado pelos autores que abordam a identidade dentro de uma ótica corporativa já denota uma relação de controle e objetividade para a formação da identidade.

A identidade corporativa é, assim, entendida como a apresentação da organização para os seus diversos públicos e a maneira como ela se distingue das demais organizações. Essa apresentação se dá a partir de uma série de ferramentas de comunicação, marketing e design gráfico. Para Markwick e Fill (1997, p. 397), “é a articulação do que a organização é, o que ela faz e como ela faz, e está ligada com a maneira como ela realiza o seu negócio e as estratégias que ela adota”.

Porém, analisar a identidade como uma variável gerenciável e controlável é problemático, pois seu estudo envolve aspectos sociológicos, históricos e psicológicos relevantes para o seu entendimento. Carrieri, De Paula e Davel (2008, p. 136) denominam essa “identidade gerenciável e controlável” de identidade projetada. Para os autores,

A identidade projetada poderia ser definida como aquela que é formulada e divulgada pela alta gerência, utilizando os canais de comunicação e técnicas de gerenciamento de impressões com o intuito de criar a identidade coletiva da organização (DUTTON e DURKERICH, 1991; CARRIERI, ALMEIDA e FONSECA, 2004; ELSTAK e VAN RIEL, 2005). Nessa abordagem, generaliza-se o que a alta administração descreve como identidade (a ser projetada) e imagem, ocultando-se a existência dos outros atores organizacionais e, conseqüentemente, a diferenciação e fragmentação da identidade e da imagem. Essa perspectiva se mostra predominantemente na alta administração; assume a posição de que as organizações poderiam ser afetadas e, até mesmo, transformadas por meio da comunicação. Esta, por sua vez, poderia influenciar a percepção dos indivíduos membros daquela organização, no sentido de os levarem a mudar a imagem interna e externa da organização.

Considerando que a identidade projetada e a imagem organizacional podem ser apenas resultados de identificações gerenciadas pela alta administração, a possibilidade de descrever a identidade organizacional ficaria reduzida aos processos de gestão de duas “variáveis”. A identidade projetada e a imagem devem ser vistas então como constructos que auxiliariam a compreensão da relação entre a interpretação das situações contextuais e o tipo de ação dos atores sociais com relação às identificações proporcionadas pela ação das organizações. Assim, se em um mundo pós-moderno, as organizações conseguissem cada vez mais influenciar a percepção dos indivíduos, proporcionando identificações para com elas e, por extensão, controlar a reação desses mesmos indivíduos, pode-se subentender que, por meio das identificações com suas identidades projetadas e imagens, essas organizações teriam fluidas respostas em relação às suas ações e posturas, corrigindo-as (ou não) e legitimando-se perante seus públicos.

Assim, uma outra maneira de analisar a identidade é a partir das deficiências encontradas nos estudos de identidade corporativa. As grandes interrogações sobre os estudos da identidade remetem a questões não-gerenciáveis e processos baseados na relação do indivíduo ou organização com o ambiente, dependendo do

nível de análise. Além disso, a fluidez da identidade e das relações remete também a normas de vinculação, não necessariamente conscientes e muitas vezes baseadas em situações simbólicas, subjetivas, incapazes de serem gerenciáveis no cotidiano das organizações.

Cuche (1999), ao relacionar a identidade com a cultura, classifica a identidade em duas concepções: a concepção objetivista e subjetivista e a concepção relacional e situacional.

Na primeira, o objetivismo da identidade remeteria necessariamente ao grupo de origem do indivíduo. Em outras palavras, “a identidade seria preexistente ao indivíduo, que não teria alternativa senão aderir a ela, sob o risco de se tornar um marginal, um desenraizado” (CUCHE, 1999, p. 178). Por outro lado, na abordagem subjetivista, a identidade está ligada à socialização do indivíduo no interior de seu grupo cultural, ligada à sua herança cultural. Entretanto, nesta abordagem o indivíduo acaba por aceitar a herança cultural que lhe é imposta e assim a identidade ainda se torna algo definido, preexistente ao indivíduo (CUCHE, 1999).

Cuche (1999, p. 180) resume essa concepção alegando que o que une estas duas teorias “é uma mesma concepção objetivista da identidade cultural. Trata-se em todos os casos da definição e da descrição da identidade a partir de um certo número de critérios determinantes, considerados como objetivos”. O autor ainda complementa que o objetivismo

É muito criticado pelos que defendem uma concepção subjetivista do fenômeno da identidade. A identidade cultural não pode ser reduzida a sua dimensão atributiva: não é uma identidade recebida definitivamente. Encarar o fenômeno desta forma é considerá-lo como um fenômeno estático, que remete a uma coletividade definida de maneira invariável, ela também quase imutável. Mas o ponto de vista subjetivista levado ao extremo leva à redução da identidade a uma questão de escolha individual arbitrária, em que cada um seria livre para escolher suas identificações. Em última instância, segundo este ponto de vista, tal identidade particular poderia ser analisada como uma elaboração puramente fantasiosa, nascida da imaginação de alguns ideólogos que manipulam as massas crédulas, buscando objetivos nem sempre confessáveis. A abordagem subjetivista tem o mérito de considerar o caráter variável da identidade, apesar de ter a tendência a enfatizar excessivamente o aspecto efêmero da identidade. Não é raro, no entanto, que as identidades sejam relativamente estáveis. (1999, p. 180-181)

Em contrapartida à concepção objetivista/subjetivista surge a concepção relacional. Sob esta ótica considera-se que a identidade se constrói e se reconstrói constantemente no interior das trocas sociais. “Não há identidade em si, nem mesmo unicamente para si. A identidade existe sempre em relação a uma outra” (CUCHE, 1999, p. 183). Assim, a identidade é uma construção social que se faz no interior de determinados contextos sociais que orientam as determinações e as escolhas dos atores sociais e produzem efeitos sociais reais.

Ainda sob esta concepção deve-se tentar entender o fenômeno da identidade por meio da ordem da relação entre os grupos sociais. A identidade é assim vista como uma construção que se elabora em uma relação na qual um grupo se opõe aos outros grupos com os quais está em contato (CUCHE, 1999, p. 182). Vista de forma objetiva, a identidade pressupõe uma linearidade em sua formação que não retrata a complexidade de seu entendimento. Por outro lado, vista de forma relacional, a formação da identidade é abordada como um processo social e historicamente construído que impõe aos processos comunicativos um olhar diferenciado sobre a sua relevância e forma de ser elaborado.

2.1.2. A Concepção Relacional da Identidade

Os estudos de identidade advêm, em grande parte, da psicologia social, da sociologia, da antropologia, e são influenciados por diversas correntes de pensamentos e abordados em diferentes níveis de análise. Enfocam essencialmente o indivíduo e o processo socialmente construído por meio do seu relacionamento com os outros (CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008).

A psicologia social “trata do tema como identidade pessoal, buscando a construção individual do conceito em si. A identidade seria revelada por meio da história de vida particular de cada um em suas relações uns com os outros” (CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008, p. 128).

Desde Locke (1988) e Rousseau (1999), a busca de um conceito e a análise do indivíduo, do “eu” perante um “grupo” e a sua relação mostrava uma preocupação com a liberdade e a dignidade do cidadão. Para Rousseau (1999), a família é a primeira relação de um indivíduo com um grupo, a primeira “organização” e a primeira noção de identidade de grupo que um indivíduo tem.

Ao transpor estas questões e ao contextualizar conceitos de Locke (1988) e Rousseau (1999) com autores mais modernos percebe-se que a noção de família, lar, casa, pátria também se modificou, mas a busca pela semelhança e pelo relacionamento com outras pessoas permanece como algo intrínseco ao ser humano. Para a psicologia social, a identidade é um instrumento que articula o aspecto psicológico e o social de um indivíduo (CUCHE, 1999).

Na antropologia destaca-se a existência da identidade cultural de cada povo, que estaria ligada a três fatores principais: histórico, linguístico e psicológico (BERGER e LUCKMANN, 2008; CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008).

A sociologia, por sua vez, vê a identidade como algo social, baseada na interação e reconhecimento interpessoais. Berger e Luckmann (2008, p. 228), dando ênfase aos aspectos sociais, explicam essa distinção na análise da identidade:

A identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva, e tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a, ou mesmo remodelando-a. As sociedades têm histórias no curso das quais emergem particulares identidades. Estas histórias, porém, são feitas pelo homem com identidades específicas.

Conforme Carrieri, De Paula e Davel (2008), os estudos da identidade relacionados às organizações, em sua maioria incorporam essa noção relacional.

O indivíduo inserido na estrutura organizacional constrói sua identidade em relação à organização e outras categorias subjacentes, como o grupo de trabalho, de uma unidade, departamento, de um grupo da mesma idade, de pequenos grupos com características próprias. (CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008, p. 129).

Desse modo, o estudo das identidades diversas nas organizações deve ser adequadamente situado em seu contexto social e analisado em diferentes categorias sociais (NKOMO e COX JR, 1998). Assim, a identidade, nessa abordagem sociológica, não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída e sujeita a contradições, revisões e mudanças. Nessa perspectiva, a formação da identidade é entendida como um processo contínuo.

Para Freitas (1999), a identidade é composta de uma série de sentimentos, baseada nos sentidos de unidade, singularidade, coerência, filiação ou pertencimento, valor, autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência. Assim, a identidade “é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral” (FREITAS, 1999, p. 40).

Conforme Markwick e Fill (1997), a palavra identidade se refere às características individuais pelas quais uma pessoa ou coisa é reconhecida. Neste sentido, identidade aborda uma postura individualista, uma maneira pela qual as pessoas podem se diferenciar umas das outras. Porém, nas ciências sociais o problema da constituição das identidades tem sido abordado tendo em vista a construção de um “eu”, tanto individual quanto coletivo, a partir das relações que se estabelecem entre o indivíduo e o grupo, e entre este e a sociedade (MENDONÇA, 2000). Esta perspectiva relacional entre o “eu”, “o grupo” e “a sociedade” impõe à identidade uma concepção de contínuo desenvolvimento, de permanente construção.

Para Locke (1988), todos os indivíduos nascem livres com uma liberdade natural chamada por ele de “estado de natureza”. Porém, é uma liberdade responsável e nenhum deles (os homens) deve prejudicar a outrem na vida, na saúde, na liberdade ou nas posses. Na relação do “eu” com a sociedade é que os indivíduos abrem mão de seu estado natural, o estado de natureza, para conceder o poder à sociedade. Nessa transição do indivíduo para a sociedade há um pacto estabelecido para que os indivíduos possam viver em ordem. Ao apresentar estas

distinções Locke (1988) define níveis de análise para contextualizar a identidade. Ela pode ser individualizada, no estado da natureza; ou política, no estado de comunidade, sociedade.

Rousseau (1999) afirma que o indivíduo, ao abrir mão do seu estado de natureza, perde – pelo contrato social, estabelecido com o governo e os demais indivíduos de uma comunidade – a liberdade natural. Este contrato estabelece a “vontade geral”, que deve estar acima da vontade particular, aquela individual. Quanto maior for a comunidade em que um indivíduo vive, menor será sua liberdade. Porém, se esta mesma relação for estabelecida segundo a identidade, será definida pela semelhança. Neste sentido, a dignidade e a liberdade do indivíduo estarão diretamente ligadas à semelhança dos outros indivíduos com quem ele convive, sob um contrato social estabelecido por esta comunidade. Essas abordagens de Locke (1988) e Rousseau (1999) são essenciais para que se entenda o processo de construção social das identidades múltiplas e multifacetadas. Nesse sentido, a identidade estará sempre relacionada com os processos de construção social, os pactos ou contratos que são estabelecidos pelos indivíduos com os grupos com os quais ele interage. Em um nível individual, analisa-se o indivíduo com os demais indivíduos da sociedade. Em um nível organizacional, foca-se na forma como uma organização se relaciona consigo mesmo e seus integrantes e com as demais organizações.

O estudo da identidade depende do nível de análise. Para Nkomo e Cox Jr (1998), a identidade precisa ser entendida em quatro níveis de análise: individual, grupal/intergrupala, organizacional e social. Além disso, à medida que o indivíduo ou grupo vai evoluindo, os contratos, os pactos e, por conseguinte, as leis vão se institucionalizando.

Desta forma, a identidade não é estática, mas uma busca constante de autoafirmação e legitimidade perante um determinado grupo. Para Sodré (1999, p. 34-35),

Dizer identidade humana é designar um complexo relacional que liga o sujeito a um quadro contínuo de referências, constituído pela interseção de sua história individual com a do grupo onde vive. Cada sujeito singular é

parte de uma continuidade histórico-social, afetado pela integração num contexto global de carências (naturais, psicossociais) e de relações com os outros indivíduos, vivos e mortos. A identidade de alguém, de um si mesmo, é sempre dada pelo reconhecimento de um “outro”, ou seja, a representação que o classifica socialmente. [...] é algo que se constrói, inventa-se, e sua vivência é alimentada pelos jogos existenciais e narrativos de uma comunidade, transmissíveis pelos usos capazes de configurar uma ética.

Na perspectiva de Evers (1984, p. 18), o primeiro passo para qualquer projeto de emancipação consiste em “tornar-se sujeito da própria história” e neste sentido a identidade é um elemento essencial, pois,

Tanto a nível individual ou coletivo, a primeira tarefa, difícil, consiste em chegar a uma autopercepção realista de suas próprias características, potenciais e limitações, superando falsas identidades outorgadas de fora e atravessando as tempestades em que alternam excesso e ausência de auto-estima [...] e fundamentalmente, isto significa reafirmar a própria dignidade humana.

A busca pela identidade retratada pela autopercepção e afirmação da dignidade humana, abordadas por Evers (1984), e a representação que classifica um indivíduo socialmente, abordada por Sodré (1999), pode ser formada por fatores étnicos, geográficos, culturais, etc, mas muitas vezes retratadas pelo consumo. Garcia-Canclini (1995) relaciona os processos de identificação e de distinção de um indivíduo ao acesso e consumo de certos produtos materiais e simbólicos previamente referendados pelos meios de comunicação.

Entretanto, conforme Mendonça (2000, p. 3), as várias perspectivas para a correta conceituação da identidade,

Assim como outras ainda mais radicais, pecam por ampliar de tal forma a noção de identidade que ela passa a abarcar uma grande diversidade de fenômenos comportamentais ou, num movimento inverso, reduzem o conceito ao parâmetro mercadológico: em qualquer das alternativas ele acaba por perder seu poder explicativo. Quando se fala de identidade, fala-se de identidade de alguém ou de algum grupo específico, de algo construído com base em relações sociais históricas e específicas, em referências mais sólidas que o consumo de mercadorias materiais e simbólicas, e não de uma simples demonstração de preferências pessoais. Não se pode confundir as identificações provisórias ou casuais (aquelas relacionadas ao consumo, ao compartilhar de forma isolada o mesmo espaço físico e a certas preferências mercadológicas) com o conceito de identidades num sentido mais rigoroso; seria empobrecê-lo, seria transformar as identidades em mercadorias para aqueles que se enquadram em determinados segmentos de mercado e possuem condições de consumi-las. E este empobrecimento não pode ser celebrado, não pode ser

visto como um conquista, uma liberação, uma ampliação dos espaços para o exercício da liberdade dos sujeitos contemporâneos.

E, apesar de todas estas controvérsias em torno do conceito de identidade, pode-se afirmar que é algo abstrato sem existência real, mas indispensável como ponto de referência. Para Oliven (1992, p. 26), “identidades são construções sociais formuladas a partir de diferenças reais ou inventadas que operam como sinais diacríticos, isto é, sinais que conferem uma marca de distinção”. Ou seja, ao mesmo tempo em que a identidade é um fator de busca pela semelhança é também um fator de individualidade. E é neste anacronismo que a relação do “eu” com o “grupo” e entre os “grupos” ocorre, possibilitando a formação da identidade.

Neste processo relacional de formação de identidade, com a tecnologia disponível e o advento da internet em alguns locais e para determinadas pessoas, as relações ocorrem não necessariamente no mesmo espaço físico. Muitas vezes, a busca pela semelhança vem de outras regiões e países: um exemplo disso são as comunidades virtuais. Para Morley (2001) são “espaços de pertencimento” (e identidade) em diferentes escalas geográficas, comunidades locais, nacionais e transnacionais em que as pessoas pensam “estar em casa”. Assim, o espaço de pertencimento, o espaço de identidade é desterritorializado e a busca da semelhança (ROUSSEAU, 1999) se dá por outros fatores, como o consumo (GARCIA-CANCLINI, 1995) ou por relacionamentos virtuais, como as comunidades virtuais.

Porém, conforme Oliven (1992, p. 27), não se pode separar identidade das questões tradicionais,

Uma das razões pela qual a problemática da nação e da tradição permanece sendo extremamente atual, num mundo que tende a se tornar uma aldeia global, se deve ao fato de as pessoas continuarem a nascer num determinado país e região, a falar sua língua, a adquirir seus costumes, a se identificar com seus símbolos e valores, a torcer por sua seleção nacional de esporte, a respeitar sua bandeira e a serem convocados para defender as fronteiras da pátria e morrer pela honra nacional.

Entendida como um processo de construção social, a identidade é abordada sob uma concepção relacional, baseada nas relações do indivíduo ou organização

com os demais indivíduos e/ou demais organizações, dependendo do nível de análise.

Assim, na concepção relacional a identidade não é vista como uma variável gerenciável, mas sim um processo que é social e historicamente construído, a partir do relacionamento de um indivíduo ou organização com o ambiente (BERGER e LUCKMANN, 2008; CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008; FREITAS, 1999; NKOMO e COX JR, 1998; SODRÉ, 1999; EVERS, 1984; GARCIA-CANCLINI, 1995; MENDONÇA, 2000; MACHADO e CRUBELLATE, 2006). Nesse sentido, ao “explorar a possibilidade de entender-se identidade não apenas como interdependente, mas principalmente como ação social e estrutural, que não permite identificar isoladamente o que é identidade e o que é imagem” (MACHADO e CRUBELLATE, 2006, p. 2), pode-se dizer que a identidade

Constitui-se em *constructo* altamente complexo e mesmo no campo organizacional os pesquisadores vêm encontrando muitos problemas para descrever e estudar este fenômeno, em especial porque as organizações enquanto fenômenos também não são simples de serem representadas e compreendidas. Organizações incluem elementos de variada natureza, tanto dentro quanto fora de seus limites geográficos e de sua esfera de ação. Sua representação envolve trajetórias passadas, aspectos presentes e projeções futuras. Sob uma perspectiva construtivista, outros elementos devem ser incluídos quando se pretende entender apropriadamente as organizações e o fenômeno de sua identidade. (MACHADO e CRUBELLATE, 2006, p. 1).

Outra limitação dos estudos que abordam a identidade como algo estanque da imagem e apenas como uma variável se dá no momento de sua análise. Generaliza-se o que a alta administração descreve como identidade, ocultando-se a existência dos outros atores organizacionais. Assim, ocultam-se possíveis diferenciações e fragmentações da identidade (CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008).

Gioia, Schultz e Corley (2000) explicam a fluidez da identidade a partir do seu relacionamento com a imagem. Para os autores, a precariedade e a noção instável da identidade, bem como sua frequente redefinição e revisão pelos membros organizacionais, advém principalmente do seu relacionamento com a imagem organizacional, que é claramente caracterizada por um alto nível de fluidez. Assim, a “identidade é inerentemente dinâmica” (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000, p. 65).

Para Nkomo e Cox Jr (1998, p. 337), o entendimento do conceito de identidade está associado ao entendimento do conceito de diversidade, definida como “um misto de pessoas com identidades de grupos diferentes dentro de um mesmo sistema social”. Dessa maneira, o entendimento das “identidades de diversidade” será acelerado por perspectivas teóricas que: (i) definem e mensuram explicitamente a identidade de grupo dos indivíduos; (ii) atendem ao significado cultural, histórico e social da identidade; (iii) tratam a identidade como uma medida de escala contínua em vez de meramente como categorias discretas, assim, permitindo aos membros do grupo diferir, na extensão em que uma identidade específica seja mais perceptível para eles; (iv) detalham a relevância da categorização social por outros à identidade de grupo de alguém; (v) detalham efeitos de identidade em níveis múltiplos de análise (individual, grupal, organizacional e societal); e (vi) mostram explicitamente os efeitos da diversidade sem assumir a inevitabilidade das consequências negativas. Analisada dessa forma, a identidade deixa de ser apenas uma mera variável formadora da imagem, mas um *constructo* complexo, multifacetado e passageiro.

A identidade pode ainda ser autorreflexiva. O modo como a pessoa vê a si mesmo seria o seu autoconceito (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001). Nesse sentido, ela estaria relacionada com a percepção. Segundo Carrieri, De Paula e Davel (2008, p. 5) o conceito de identidade é resultado da percepção de como os outros nos enxergam e que, por meio da linguagem, associam à identidade “uma construção linguística, discursiva, o que torna a construção da identidade um processo resultante de formações discursivas”. A linguagem é, assim, veículo que conduz ao processo de formação de identidades.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001) afirmam que a identidade (organizacional) pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores ou essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações.

Hatch e Schultz (1997) diferem as duas formas de analisar a identidade a partir dos termos que são utilizados para caracterizá-la. Segundo as autoras, a discussão da identidade na literatura organizacional faz referência ao que os membros da organização percebem, sentem e pensam sobre suas organizações. É assumido como coletivo, um entendimento comum, compartilhado dos valores e características da organização. Já a identidade corporativa, utilizada nos estudos de marketing, é contextualizada em função da liderança da organização, tem uma forte relação com a estratégia e visão da companhia. Enquanto a literatura organizacional foca o relacionamento entre os empregados e sua organização, na abordagem de marketing, a identidade corporativa enfatiza as maneiras como o gerenciamento expressa a ideia central para a audiência externa, por meio de produtos, comunicação, comportamento e ambiente.

Hatch e Schultz (1997; 2002), numa abordagem organizacional para os estudos de identidade, relacionam a identidade com a cultura e a imagem da organização. A cultura organizacional estaria relacionada ao contexto das definições internas da identidade organizacional, enquanto a imagem estaria relacionada aos aspectos externos da identidade organizacional. Assim, a identidade seria a forma como a cultura e os aspectos internos da organização e a imagem e os aspectos externos da organização se relacionariam. A figura 3 reflete o entendimento das autoras sobre esse processo.

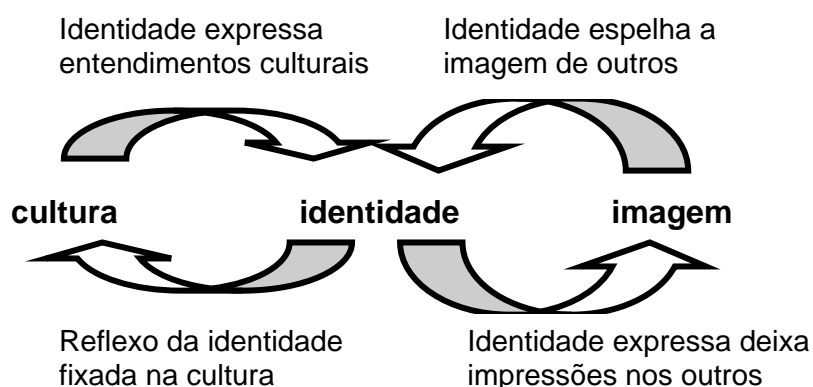


Figura 3 – Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional
Fonte: Hatch e Schultz, 2002, p. 991.

O modelo mostra que a identidade é mediada pela relação da imagem percebida pelos *stakeholders* (termo utilizado pelas autoras) e o entendimento cultural, em duas vias. À direita, os processos de reflexo da identidade organizacional na imagem dos *stakeholders* retratam o “quem nós somos” e descrevem a influência da imagem dos *stakeholders* na cultura organizacional. À esquerda, os processos de entendimento da expressão cultural, usando a identidade como forma de expressar a cultura, descrevem o impacto da cultura organizacional na imagem criada da organização. Nesse sentido, não só a imagem, mas também a cultura, está fortemente conectada com a literatura sobre identidade organizacional.

Enquanto um processo dinâmico de formação da identidade, a configuração do modelo e seu entendimento refletem visualmente aquilo que é percebido *in loco*. A cultura se expressa por meio da identidade que forma uma imagem em um determinado público, que afeta novamente a identidade e impacta os entendimentos culturais formando o símbolo do infinito. Entendido como um processo, não há um início e um fim para a formação da identidade, por meio da cultura e da imagem, mas um ciclo intermitente.

Na área de ciências sociais, a ênfase nos estudos culturais surge com os expoentes Malinovski, Levi-Strauss e Maus. Porém, estes estudos ainda mantinham postulados epistemológicos bastante centrados no positivismo. Desta forma, a cultura era entendida como objeto de estudo. Os aspectos objetivos da cultura eram observados e analisados, mesmo em pesquisas qualitativas baseadas em etnografias como os estudos de Malinovski, a partir de uma abordagem material e objetiva da cultura.

A partir do momento que se encaminha para uma vertente mais analítica da cultura organizacional e sua relação com os processos organizacionais pode-se apontar algumas mudanças nos estudos da cultura nas organizações. A ideia de cultura é, em si, um forte pressuposto sociológico, pois representa a percepção de construções sociais (seja na abordagem objetiva ou na perspectiva do interacionismo) que têm por função a integração da unidade social.

As abordagens da cultura – sejam elas na esfera organizacional ou societária – fortemente determinadas pela perspectiva funcionalista, representam em si uma construção de conhecimento que visa a descoberta dos *papéis* e *funções* dos elementos constitutivos da realidade social (que, nesta perspectiva, se dá através da identificação da cultura e de seus elementos). Se o nível de análise é uma sociedade (clã, tribo ou civilização), procura-se desvendar a função dos elementos culturais (valores, crenças, modos de agir e artefatos) que determinam a identidade e singularidade da unidade social de análise, sob o pressuposto de que tais elementos são melhor visualizados atestando-se as regularidades no contexto social. No nível de análise organizacional (sendo a organização vista como um grupo social específico), os chamados processos organizacionais são vistos como importantes elementos de integração grupal que determinam a identidade da organização moderna. Assim, a “cultura organizacional” seria fortemente determinada por tais processos organizacionais, do mesmo modo que estes sofreriam forte influência de aspectos culturais adversos.

É nesta perspectiva mais interacionista e na relação da cultura com os processos organizacionais que surgem vários outros autores tentando conceituar e analisar a cultura nas organizações de uma forma mais aprofundada.

Para Etkin e Schvarstein (2000) a cultura pode ser dividida em quatro categorias:

- (i) fortes ou fracas, dependendo da intensidade com que seus “conteúdos” são compartilhados;
- (ii) concentradas ou fragmentadas, considerando a quantidade de unidades componentes da organização;
- (iii) abertas ou fechadas, dependendo da permeabilidade do sistema cultural às mudanças externas, por exemplo;
- (iv) autônomas ou reflexivas, dependendo de suas “pautas” culturais ou da imitação de algum modelo externo.

Marchiori (2006) adota uma perspectiva histórica para o entendimento de cultura organizacional. Segundo a autora, estudos nas décadas de 30 e 40 podem

ser relacionados com cultura organizacional. Sua conclusão é a de que, após a análise de uma série de conceitos,

a prática social constrói manifestações culturais enquanto os ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura . Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. (p. 31).

Srouf (1998), por sua vez, trabalha com a questão do simbolismo para entender a cultura organizacional. Para o autor, cada cultura forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das ideias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade. Para ele, a cultura é apreendida, compreendida e partilhada, o que denomina “aprendizagem socialmente condicionada”. A cultura pode ser analisada por quatro esferas, ou campos do saber (SROUR, 1998, p. 29):

(i) o saber ideológico, que faz alusão à realidade e ao mesmo tempo se basta com a ilusão de suas evidências;

(ii) o saber científico, que nos remete a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica. A limitação deste saber está na limitação humana. A realidade é sempre interpretada, é sempre uma percepção do indivíduo e funciona como um filtro da realidade;

(iii) o saber artístico, fruto da inspiração e da imaginação, e;

(iv) o saber técnico, que constitui um conjunto de processos que procuram adequar meios a fins e forma um corpo de regras operatórias ou de procedimentos.

A partir deste saber, o técnico, cada vez mais se pode analisar a reciprocidade entre a cultura organizacional e os processos organizacionais. O processo cultural se caracteriza principalmente pela sedimentação dos traços – que na abordagem de Schein (2001) são os pressupostos, crenças, valores e artefatos – que configuram a identidade da unidade social. Esta sedimentação indica o caráter “permanente” que envolve a cultura, em que a mudança se dá de forma demorada e é, conforme Marchiori (2006), realizada pelas pessoas que compõem a organização. É difícil de se estabelecer. Todavia, a organização evidencia uma multiplicidade de

fatores culturais que provoca uma ambiguidade: ao mesmo tempo que a cultura nas organizações abarca uma dimensão “permanente”, também esta se encontra muito mais susceptível a processos de transformação mais significativos do que aqueles observados na esfera cultural das sociedades tribais (onde os primeiros estudos de cultura foram feitos).

Deste modo, podemos inferir que a cultura organizacional, além de seu caráter “permanente”, também abarca um processo mais intenso de transformação, no qual os processos organizacionais têm um papel significativo na determinação desta lógica de mudança. Para Freitas (1999), as organizações são também espaços de contradições, que podem ser trabalhadas, reduzidas ou minimizadas (jamais eliminadas) por meio do desvio que é feito para a relação do indivíduo com sua carreira.

Nesta relação entre cultura organizacional e os processos organizacionais reside uma outra relação que é a daqueles indivíduos que formam a organização e que põem em prática estes processos. Estudos de psicanálise e, principalmente, os estudos feitos pela teoria crítica, baseados nos autores da Escola de Frankfurt, abordam esta perspectiva, destacando as relações de poder e manipulação dos indivíduos pelas organizações (MOTTA e FREITAS, 1999; FREITAS, 1999; SCHIRATO, 2004).

Segundo Hatch e Schultz (2002), cultura organizacional pode também ser definida como o entendimento tácito da organização (crenças, valores, artefatos) que dão significado, incluindo o processo de autodefinição interna, ou autoconceito. Porém, o conceito da cultura organizacional também é desenvolvido em uma perspectiva de construção social, porque a ênfase no dar sentido (*sensemaking*) e interpretação acarreta, nessa perspectiva, em um material teórico importante para explicar a identidade organizacional e como as interpretações da imagem organizacional, influenciadas culturalmente e formadas pelos membros externos à organização (*outsiders*), afetam essa mesma identidade (HATCH e SCHULTZ, 1997). Assim, a identidade organizacional é também um processo reflexivo, interpretativo, afetado pela opinião de outros.

Sob essa ótica, a identidade organizacional é um produto autorreflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. Culturalmente fixada na identidade organizacional, a cultura provê o material simbólico que possibilita a construção da imagem organizacional e a forma como ela pode ser comunicada. Dessa maneira, a imagem organizacional é projetada e absorvida de volta em um sistema cultural de significados e usados simbolicamente para inferir na identidade. “Quem nós somos está refletido em o quê nós estamos fazendo, e como os outros interpretam quem nós somos e o quê nós estamos fazendo” (HATCH e SCHULTZ, 1997, p. 359).

A relação de “o quê nós somos” com a forma “como os outros interpretam quem nós somos” são processos associados e acarretam em uma perspectiva relacional para identidade. Sendo assim, sob essa ótica, o processo de formação da identidade e da imagem são simultâneos. Para Machado e Crubelatte,

Não existe identidade organizacional sem imagem organizacional e não há uma imagem da organização que não seja o reflexo de uma identidade. Ambas estão constantemente em construção e podem assumir múltiplas configurações. Fazem parte de um processo simultâneo, que é orientador e determinante da ação e das estratégias organizacionais. (2006, p. 5)

Sem a pretensão de dar um fim às discussões sobre identidade, é interessante destacar as limitações encontradas quando se utiliza uma abordagem processual para o termo. Qualquer que seja o recorte utilizado para o estudo da identidade, será sempre um recorte. Quaisquer que sejam as associações feitas com outros termos, como cultura e imagem, deixarão de lado uma série de fatores que afetam a identidade de maneiras e formas diversas. Portanto, vista como um processo não gerenciável, a identidade é complexa em sua forma e conteúdo e impõe às tentativas de seu entendimento uma série de dificuldades e implicações.

Em contrapartida, torna o seu entendimento muito mais desafiador. Mais do que isso, impõe aos estudos na área de comunicação uma responsabilidade muito maior. A identidade é formada por meio da interação e mediação que acontece pela comunicação. É na relação com o outro que me diferencio, é na relação com o outro que me defino enquanto agente, enquanto ator social.

A própria delimitação de um campo de estudo para a área de comunicação precisa ser ampliada. Ela também não pode ser analisada de forma instrumental. O olhar para a comunicação deve buscar concepções mais sociológicas, mais processuais e, assim, ampliar o seu campo de estudo. Entender a identidade como um processo relacional é entender que a identidade e a imagem são frutos também de processos comunicacionais, sem a linearidade de pensamento que muitas vezes limitam os seus estudos. Em uma abordagem processual, a identidade e a imagem são interdependentes.

2.1.3 A Identidade e sua relação com a Imagem

Assim como os conceitos de identidade, a imagem pode ser analisada sob várias perspectivas, de acordo com os acadêmicos da área. A sua relação com a identidade é abordada tanto como processos antagônicos, como simultâneos.

Para Gioia, Schultz e Corley (2000), os estudos sobre imagem organizacional englobam a forma como os membros organizacionais acreditam que os outros veem a organização (DUTTON e DUKERICH, 1991); a questão da imagem projetada, em que membros da organização projetam figuras e símbolos com um objetivo pré-determinado para vários públicos (BERNSTEIN, 1984); e a percepção do público sobre uma determinada organização (HATCH e SCHULTZ, 1997).

Na primeira perspectiva, a imagem é definida como a maneira que a elite organizacional gostaria que os membros externos à organização a percebessem.

Na perspectiva da imagem projetada, ela é concebida por meio da construção de uma impressão pública criada por apelos para uma determinada audiência. Sob essa ótica, a imagem é uma técnica de gerenciamento de impressões, processo que pressupõe ser possível gerenciar as impressões que um determinado grupo de pessoas, um segmento de mercado, forma a respeito de uma pessoa, produto ou organização. Vale ressaltar que a imagem projetada se diferencia da identidade corporativa. Enquanto aquela está associada a eventos,

contextos e audiências específicas, esta inclui todas as representações visuais, gráficas e simbólicas usadas em seus processos gerenciais, inclusive de comunicação, com vários públicos (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000).

A terceira perspectiva engloba a imagem sob uma concepção não gerenciável. A “imagem é formada e concebida pelos membros externos à organização, suas próprias percepções (suas imagens) e não definida a partir do que os membros internos acreditam que os membros externos percebem” (HATCH e SCHULTZ, 2002, p. 995). Sob essa ótica, a imagem é um processo social e historicamente construído, assim como a identidade.

Uma outra maneira de diferenciar as perspectivas em torno dos conceitos de imagem, assim como identidade, é diferenciando a concepção organizacional da corporativa. Na visão corporativa, a imagem é instrumental, projetada, gerenciável, objetiva, dissociada da identidade, utilizada pelos estudos de marketing e de relações públicas (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000). Na visão organizacional, tanto a imagem quanto a identidade são historicamente e socialmente construídas, utilizadas em estudos mais interpretativos, subjetivas e são vistas como fenômenos simultâneos.

Grunig (1993) explica as diferentes perspectivas de se compreender o fenômeno da imagem. O autor faz uma distinção entre imagem como sendo uma mensagem produzida, construída pela organização, que o comunicador projeta para outras pessoas externas à organização e uma noção alternativa da imagem em que os receptores da mensagem constroem significados – imagens – a partir de suas próprias observações da realidade ou por símbolos dados para eles por outras pessoas. A imagem sob esta visão depende da percepção e dos processos cognitivos dos receptores e, assim, “a imagem é uma forma de composição da mente do público” (GRUNIG, 1993, p. 126). A tabela 1 exemplifica alguns conceitos e definições na literatura que são utilizadas pelos seus respectivos autores.

Conceito	Definição na Literatura	Exemplos Representativos
Imagem Externa Construída	Percepções dos membros organizacionais sobre como os membros externos percebem a organização.	DUTTON e DUKERICH (1991) DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL (1994)
Imagem Projetada	Imagem criada pela organização para ser comunicada ao seu público; pode ou não representar a realidade; imagem singular da organização.	ALVESSON (1990) BERNSTEIN (1984)
Imagem Futura Desejada	Percepção visionária que os membros internos e externos da organização gostariam de ter no futuro.	GIOIA e CHITTIPEDDI (1991) GIOIA e THOMAS (1996)
Identidade Corporativa	Representação consistente e focada da corporação enfatizada por meio do gerenciamento dos símbolos e logomarcas corporativos; estrategicamente planejado e operacionalizado aplicado a partir de autorrepresentações internas e externas.	OLLINS (1989) VAN RIEL e BALMER (1997)
Impressões Transitórias	Impressão construída pelo receptor a partir de observações diretas ou interpretação de símbolos provenientes de uma organização.	BERG (1985) GRUNIG (1993)
Reputação	Relativamente estável, julgamento coletivo de ações e comportamentos realizados por membros externos à organização.	FOMBRUN (1996) FOMBRUN e SHANLEY (1990)

Tabela 1 – Formas de Imagem

Fonte: Adaptado de Gioia, Schultz e Corley, 2000, p. 67.

Hatch e Schultz (1997) abordam que a imagem organizacional tem uma influência nos processos internos de formação da identidade porque:

- (i) os membros da organização são também integrantes do grupo externo;
- (ii) o modo através do qual os membros são percebidos como clientes, competidores, podem influenciar a identidade organizacional; e,
- (iii) a visão estratégica gerencial e a liderança são suscetíveis a influências externas por meio do gerenciamento da imagem organizacional.

Assim como para a identidade (CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008) e a percepção (LURIA, 1981 e VYGOTSKY, 1998), o uso da linguagem serve para nominar e dar sentido a processos também complexos nos estudos sobre imagem.

Nesse sentido, a grande questão é como caracterizar uma instituição por meio de adjetivos ou, mais especificamente, atributos de identidade e imagem. Da

mesma forma, Taylor (2000) define organizações como nominalizações, termos que são dados a processos altamente complexos e, dessa forma, sua utilização serve para tornar esses processos inteligíveis. É também por meio da linguagem, que se torna possível simplificar e tornar inteligíveis a classificação dessas mesmas organizações.

Dizer que uma organização é moderna, responsiva, dinâmica, etc, é não só classificar a organização, mas uma tentativa de diferenciá-la das demais e dar sentido aos seus processos de gestão. Em um estudo sobre estratégia em uma instituição de ensino norteamericana, Gioia e Chittipeddi (1991) apontaram várias ações que o novo reitor (no artigo denominado de CEO) realizou antes de assumir o cargo, como visitas, conversas com pessoas de vários níveis hierárquicos e leituras sobre a história da instituição, para tentar desenvolver uma impressão geral sobre sua cultura, história, forças e fraquezas. “Todas essas atividades indicavam um processo de dar sentido (*sensemaking*) em ação – a imagem estratégica da universidade estava gradualmente se cristalizando” (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991, p. 442).

A perspectiva estratégica da abordagem da imagem é constantemente utilizada nos estudos de marketing. E, mesmo nesses estudos, a imagem é adotada como um fenômeno complexo de difícil gerenciamento. Em marketing, o primeiro autor a utilizar o conceito de imagem foi Sidney Levy, em 1955 (BARICH e KOTLER, 1991), cuja aplicação foi usada para distinguir alguns “tipos” de imagem, dependendo do objeto e do público analisados.

A imagem tomada como uma questão estratégica empresarial a insere numa das principais preocupações aos planejadores de qualquer organização. A imagem corporativa se torna uma grande ferramenta estratégica de atração e manutenção de clientes. Para Levitt (1985), isto instala o marketing no centro do planejamento estratégico corporativo.

Segundo Gray e Smeltzer (1985), a concepção de um programa para melhorar a imagem corporativa pode ser uma tarefa complexa por envolver a participação de três áreas críticas: as várias fontes e canais por meio dos quais a

comunicação deve fluir, os públicos relevantes e a inter-relação entre a empresa e seus produtos.

Assim, as várias práticas de marketing e de sua comunicação devem ser integradas para melhorar a imagem corporativa e reduzir os possíveis riscos de fragmentação (CHAJET, 1989). A imagem é vista como algo gerenciável, objetivo, e a sua fragmentação é entendida como algo negativo. Quanto mais fragmentada for a imagem corporativa, maior será a dificuldade em gerenciá-la.

A criação e manutenção de uma imagem positiva, com suas diversas consequências, tornou-se questão fundamental na formulação da estratégia corporativa. Gray e Smeltzer (1985) identificam três assuntos principais que devem ser ressaltados. O primeiro é a coordenação da comunicação corporativa para projetar uma imagem congruente com os interesses empresariais. O segundo diz respeito à análise dos públicos e de seus interesses na formulação da mensagem para formação da imagem. Por fim, o gerenciamento deve ser cuidadosamente pensado para que a relação produto/corporação projete efetivamente os interesses da corporação. Neste sentido, pode-se identificar que a comunicação, mesmo vista como uma ferramenta, atua como um dos fatores, se não o principal, para a formação e gerenciamento da imagem corporativa.

Barich e Kotler (1991) desenvolveram uma relação, mais ampla e detalhada, dos vários fatores de formação da imagem, incluindo os atributos de cada um deles. De acordo com os autores a imagem corporativa é formada a partir de uma série de ações que podem ser gerenciadas pela própria organização. Em síntese, a figura o modelo mostra os 4 P's de marketing (produto, preço, praça e promoção) e alguns aspectos associados ao comportamento da organização em um determinado ambiente. A figura 4 retrata o modelo desenvolvido por Barich e Kotler (1991) e detalha os fatores para formação da imagem corporativa e seus respectivos atributos.

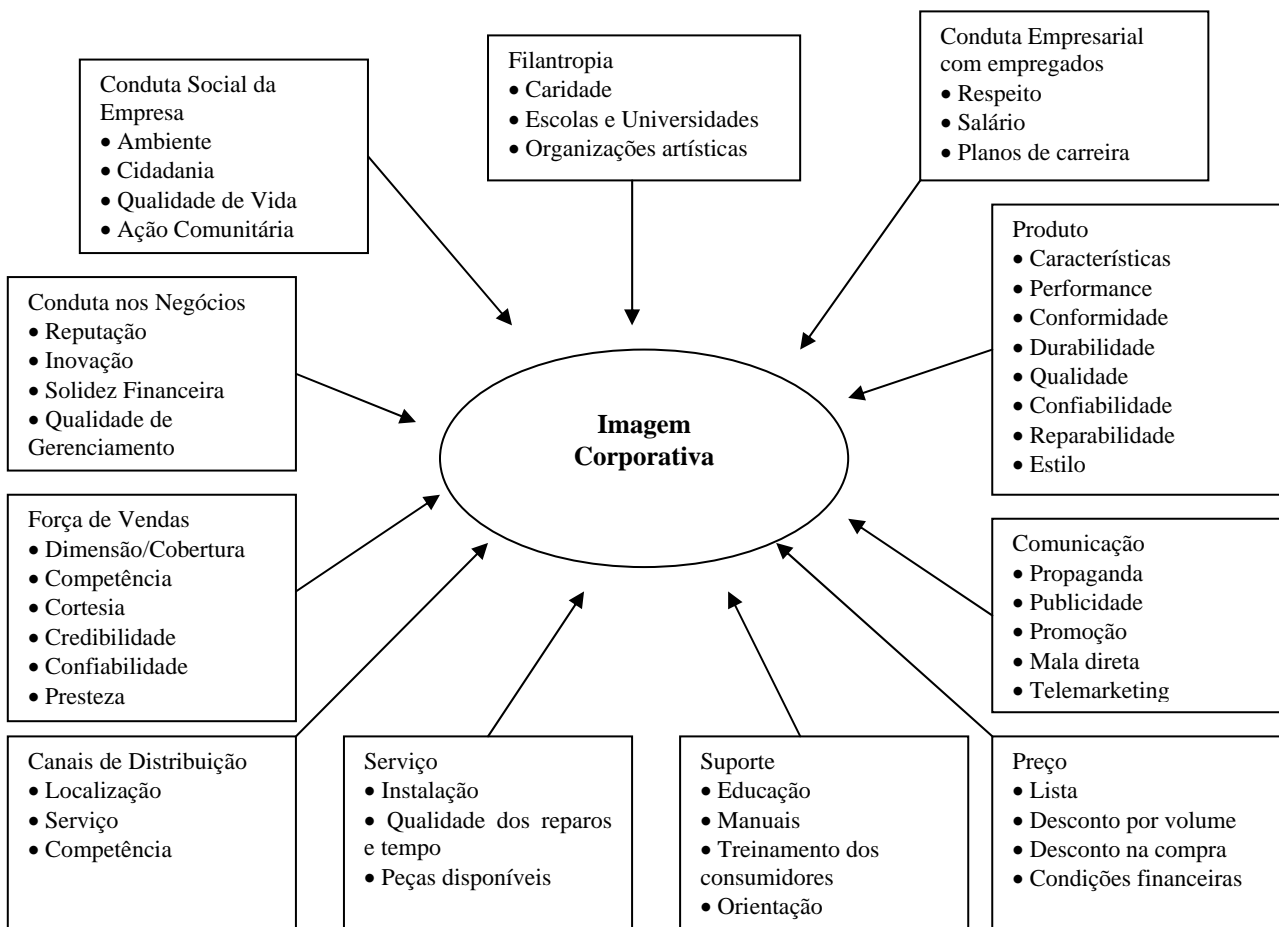


Figura 4 – Fatores da imagem e seus atributos
Fonte: Barich e Kotler, 1991, p. 97.

Markwick e Fill (1997) apontam alguns fatores ambientais que explicam o desenvolvimento do estudo da imagem:

1. necessidade de diferenciação, devido à grande competitividade e velocidade da concorrência;
2. encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
3. fusão e diversificação de atividades empresariais;
4. aumento dos custos de mídia;
5. redefinição do marketing em termos de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos;
6. aumento do reconhecimento do valor da comunicação integrada de marketing;
7. excelência na abordagem por segmentação; e,

8. aumento da incidência de situações de crises impactando nas organizações.

Barich e Kotler (1991, p. 95) conceituam imagem como “a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo têm de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa”. Para Gomes e Sapiro (1993) esta definição busca diferenciar imagem de outros conceitos correlatos ou próximos, como crença, atitude, estereótipo ou valor.

Conforme Markwick e Fill (1997), a imagem corporativa pode ser conceituada como a totalidade das percepções de todos os públicos de uma determinada organização em relação à maneira como ela se apresenta, tanto deliberadamente quanto acidentalmente. É formada através do encontro das características de uma organização e entendida como o resultado líquido da rede de interações de todas as experiências, crenças, sentimentos, conhecimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização.

Gray e Smeltzer (1985) conceituam imagem corporativa como a impressão global que todos os públicos mantêm da organização. Além disso, relacionam a imagem com a estratégia que a empresa adota. “A imagem que cada público tem da corporação determina o sucesso da estratégia perante este público” (GRAY e SMELTZER, 1985, p. 73).

Barich e Kotler (1991) vão um pouco mais além. Mesmo dentro de uma visão de imagem objetiva e gerenciável, abordam quatro tipos analisados de acordo com o objeto de estudo. São eles:

(i) a imagem corporativa, maneira como as pessoas veem toda a organização;

(ii) a imagem de produto, forma como as pessoas veem uma categoria específica de produto;

(iii) a imagem de marca, maneira como as pessoas veem uma marca em particular, geralmente confrontadas com demais marcas concorrentes;

(iv) a imagem de marketing, forma como as pessoas veem a qualidade das ofertas e do mix de marketing global da organização.

A figura 5 mostra a relação entre a imagem corporativa e a imagem de marketing. Nela, Barich e Kotler (1991) mostram que enquanto a imagem corporativa busca atitudes positivas frente às ações da empresa, “como elevar o desejo de potenciais empregados em trabalhar nela e alterar a legislação de forma que favoreça a empresa” (CUNHA, 2001, p. 40), através da sociedade, empregados, consumidores e outros públicos; a imagem de marketing visa fazer com que consumidores e outros públicos consumam os seus produtos e percebam uma vantagem e um benefício maior se comparados aos da concorrência. “A companhia tem uma forte imagem de marketing se seus consumidores acreditam que estão adquirindo um alto valor quando compram seus produtos” (BARICH e KOTLER, 1991, p. 97).

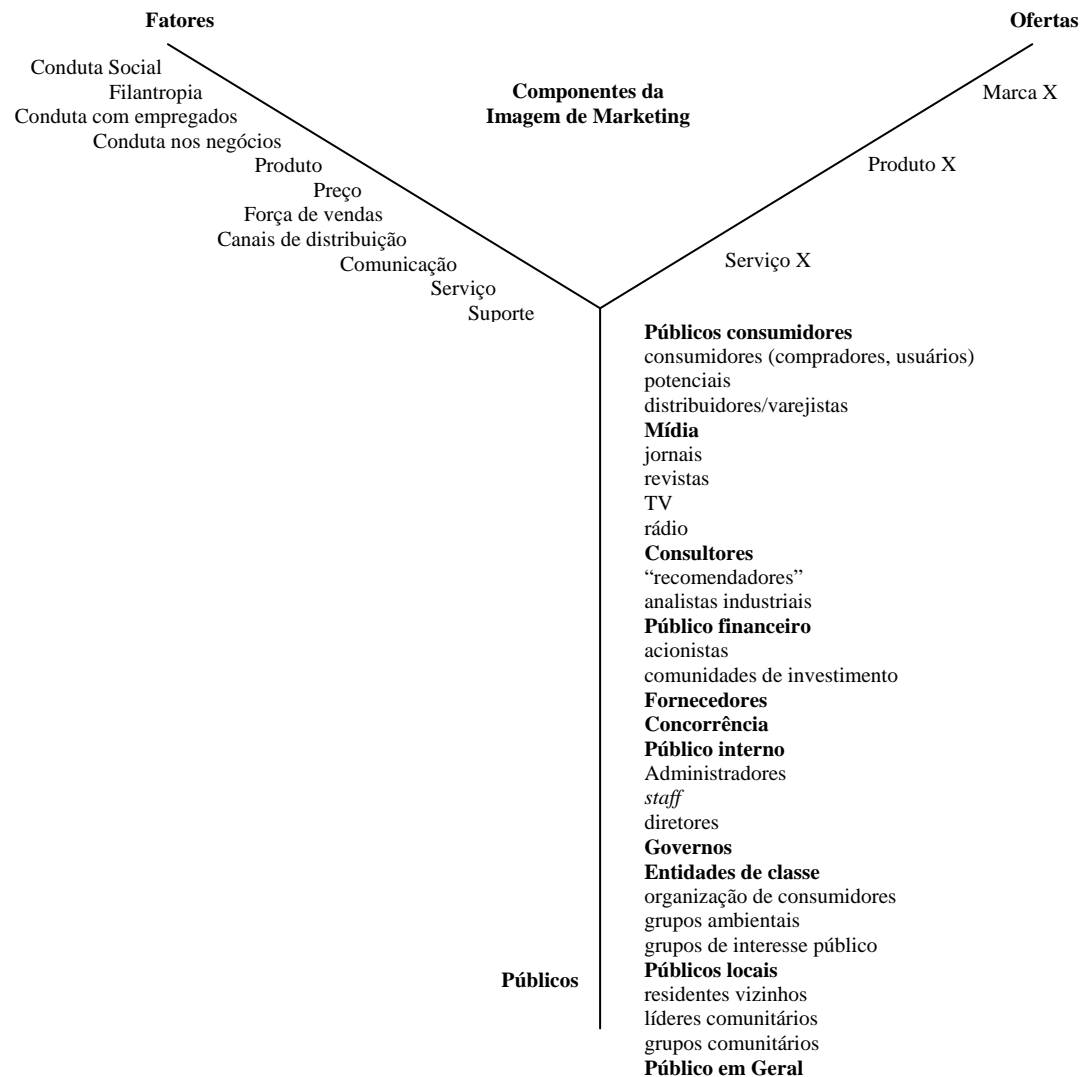


Figura 5 – Componentes da imagem da companhia
 Fonte: Barich e Kotler, 1991, p. 96.

A utilização de públicos, para abordar os componentes da imagem também é adotada por Fatt et al. (2000, p. 28). Conforme esses autores, a imagem corporativa compõe-se pelos dois planos, pois é constituída de “percepções e atitudes do público interno e externo de uma corporação. O público interno inclui gerentes, empregados e investidores. O público externo inclui a comunidade, consumidores, governantes e a mídia”.

Para Hatch e Schultz (1997), a abordagem que se utiliza para a imagem, corporativa ou organizacional, não tem tanta relevância como nos estudos de identidade. Enquanto a identidade organizacional emerge do relacionamento entre os membros organizacionais com o ambiente, a imagem organizacional será sempre o reflexo desse relacionamento realizado por meio da comunicação. Assim, a imagem será sempre percebida e formada na mente do público ao qual a mensagem foi direcionada.

Conforme Cunha (2001), muitas definições de imagem abarcam conceitos que oscilam desde considera-la como um fenômeno perceptivo, que compreende mera sensação ótica, até a conceituação como um fenômeno mais complexo, que compreende tanto a percepção visual quanto sua respectiva significação simbólica.

Para Halliday (2001), o estudo da imagem pode ser feito de diferentes ângulos: a imagem como um produto da imaginação; enquanto construção auxiliada pelo discurso; e a sua relação com a legitimidade. A imagem como produto da imaginação está relacionada com a própria etimologia do termo. “Imaginar” significa criar imagens, reproduções da realidade, de forma gráfica, plástica, fotográfica ou mental. “Imaginação é a faculdade de construir uma visão de um objeto, pessoa ou situação – conhecidos ou não conhecidos... a imaginação é especialista na construção de imagens” (HALLIDAY, 2001, p. 59). Neste sentido, a imagem de uma organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela. Diante desta perspectiva de estudo, a imagem de uma organização pode ser decomposta em cinco dimensões:

1. Imagem espacial: onde a empresa se situa (instalações físicas, sucursais, como ocupa o espaço – físico, político, econômico, social);

2. Imagem temporal: refere-se à história da empresa, sua inserção no andamento da história que a circunda (o que a empresa já fez, faz e é capaz de fazer?);
3. Imagem relacional: resultado da relação empresa - pessoas (onde é que a empresa entra no meu universo e no macro sistema social? Como vejo a empresa em relação à minha vida e à vida da cidade, estado, país?);
4. Imagem personificada: advém dos papéis desempenhados por membros da organização com os quais ela interage; e,
5. Imagem valorativa: todos os componentes racionais e emocionais das imagens citadas acima.

A imagem enquanto construção auxiliada pelo discurso pressupõe que ela pode ser modificada, alterada ou solidificada. Neste sentido, é que a organização estrategicamente tem a capacidade de realizar certas ações e comunicá-las de acordo com os objetivos pretendidos. Estas ações são divididas em ações transcendentais, que são “todos os atos que vão além da atividade de subsistência da empresa, evidenciando seu envolvimento com algo maior do que ela própria” (HALLIDAY, 2001, p. 62) e a ação discursiva, que pressupõe que os gestores têm a capacidade de fornecer subsídios para a construção da imagem, embora não tenham a capacidade de construí-la.

O terceiro ângulo apontado por Halliday (2001, p. 65) enfoca a legitimidade como base de sustentação da empresa. Esta legitimidade se dá através de um processo de comunicação. Desta forma:

A legitimidade empresarial é a compatibilidade entre as ações da empresa e os valores e interesses de seus públicos. Ela é fomentada por um processo de comunicação chamado legitimação empresarial. Legitimar é explicar e justificar a realidade da empresa em termos aceitáveis pelos seus públicos. Este processo não garante resultados: a definição fala de termos “aceitáveis”, não necessariamente aceitos.

Assim como abordado por Hatch e Schultz (1997), a questão da comunicação e da legitimidade também implica em uma abordagem para a imagem (corporativa ou organizacional) sem tanta relevância conforme os estudos de identidade. A imagem será sempre formada por meio de processos cognitivos de agentes externos à organização, interpretando símbolos organizacionais embebidos

de significados culturais. Além disso, a identidade corporativa reflete os valores e desejos que são retratados pela alta administração da organização e, nem sempre, a relação de membros externos à organização se dá por meio de agentes da alta cúpula, mas no relacionamento com agentes de níveis hierárquicos mais baixos, formando o que Halliday (2001) denominou de imagem personificada.

Machado e Crubellate (2006) afirmam que, até mesmo sob o prisma conceitual, há uma sobreposição e uma complementaridade entre a identidade e a imagem organizacional. Já, para Dutton, Dukerich e Harquail (1994), a sobreposição é tão grande que eles nem utilizam o termo identidade organizacional, e sim o termo *image* para designar os dois constructos, sendo a identidade aquela relacionada à imagem interna e a imagem da organização aquela adotada para designar a impressão que membros externos à organização formam a respeito dela, sua visão externa.

Assim, os apontamentos defendidos por Machado e Crubellate (2006, p. 11) têm como uma de suas principais características teóricas a definição dos conceitos de identidade e imagem como duas faces de um mesmo fenômeno, “que talvez possa ser apropriadamente definido como um movimento de identificação/diferenciação”. A condição paradoxal da imagem e da identidade implica em defini-las como sendo imersas uma na outra, no sentido de que a denominação de imagem organizacional – o contexto de referência para a configuração da identidade organizacional – tem a sua recíproca também como verdadeira, sendo a identidade organizacional o contexto de referência de configuração daquelas imagens (MACHADO e CRUBELLATE, 2006).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) também associam à questão da imagem organizacional o conceito de identificação. Para esses autores, a força da identificação dos indivíduos com suas organizações é influenciada pelas imagens organizacionais (externa e interna), afetando a percepção da identidade que os indivíduos têm da organização e suas crenças sobre como o público externo vê essa mesma organização.

Para Dukerich, Golden e Shortell (2002), quanto mais forte for a identificação maior será a atratividade da imagem. Assim, a identidade organizacional percebida ajuda os membros da organização a manterem um consistente senso de pertencimento e a se diferenciarem dos demais. Da mesma forma, uma forte e atrativa imagem externa construída também afeta a força da identificação organizacional (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994), gerando um ciclo de atratividade, identificação e fortalecimento tanto da imagem externa quanto interna.

Os autores (2002) ainda associam os termos identidade e imagem organizacional ao nível de análise que se utiliza para se referir aos dois constructos. Além disso, fazem uma distinção entre identidade organizacional percebida e identidade organizacional. A identidade organizacional percebida é um constructo de nível individual e se refere à identidade da organização entendida por cada um de seus membros. A identidade organizacional, por sua vez, é um constructo de nível de análise organizacional. Nesse sentido, os termos são conceitualmente distintos. Assim, a imagem organizacional externa está associada ao nível de análise organizacional e se assemelha à identidade organizacional. Porém, mesmo em um nível organizacional de análise, a imagem externa assume significados pelos membros organizacionais e em seu relacionamento com o ambiente, sendo positiva ou negativa de acordo com a autodefinição dos membros externos. Assim, “a imagem externa pode ser vista como menos atrativa por membros que não definem a si mesmos da mesma maneira que a organização foi percebida” (DUKERICH, GOLDEN e SHORTELL, 2002, p. 510).

Dessa forma, a imagem organizacional estará sempre associada a fatores perceptivos de como os membros externos se percebem e sua relação com as organizações que eles interagem e, da mesma maneira, como os sujeitos organizacionais percebem os membros externos à sua organização e como eles tentam moldar suas estratégias para interagir e legitimar a organização, formando um complexo sistema de identidade e imagem simultaneamente. Para Gioia, Schultz e Corley (2000), a imagem sempre atua como uma força desestabilizadora da identidade, frequentemente obrigando os membros organizacionais a revisitarem e reconstruírem seu senso de pertencimento (*sense of self*) organizacional.

Os autores ainda elaboraram um modelo que mostra a interdependência entre a imagem e a identidade. Dessa forma, tentaram tornar o processo de interdependência entre a imagem e a identidade mais racional e mais tácito. O modelo não é, em si, uma tentativa de gerenciamento do processo, mas uma forma de entender e ilustrar as comparações realizadas e conceituadas por diversos autores entre a identidade e a imagem.

Assim, para Gioia, Schultz e Corley (2000), quando a informação vinda dos membros externos da organização converge com as impressões transitórias, os membros organizacionais estão preparados para comparar sua identidade com a imagem. “Quem nós acreditamos que somos é baseado em como os outros nos vêem” (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000, p. 68) e esse processo de interação faz com que a identidade e a imagem sejam fenômenos simultâneos, não gerenciáveis, mas passíveis de análise, interpretação e compreensão.

O modelo (figura 6) é um retrato que os autores apresentam na tentativa de compreender o fenômeno da formação da identidade e da imagem. Pressupõe uma série de questionamentos que devem ser elaborados para realimentar o processo. Busca, nesse sentido, um entendimento das categorias identidade e imagem organizacional a partir da comparação entre os dois termos.

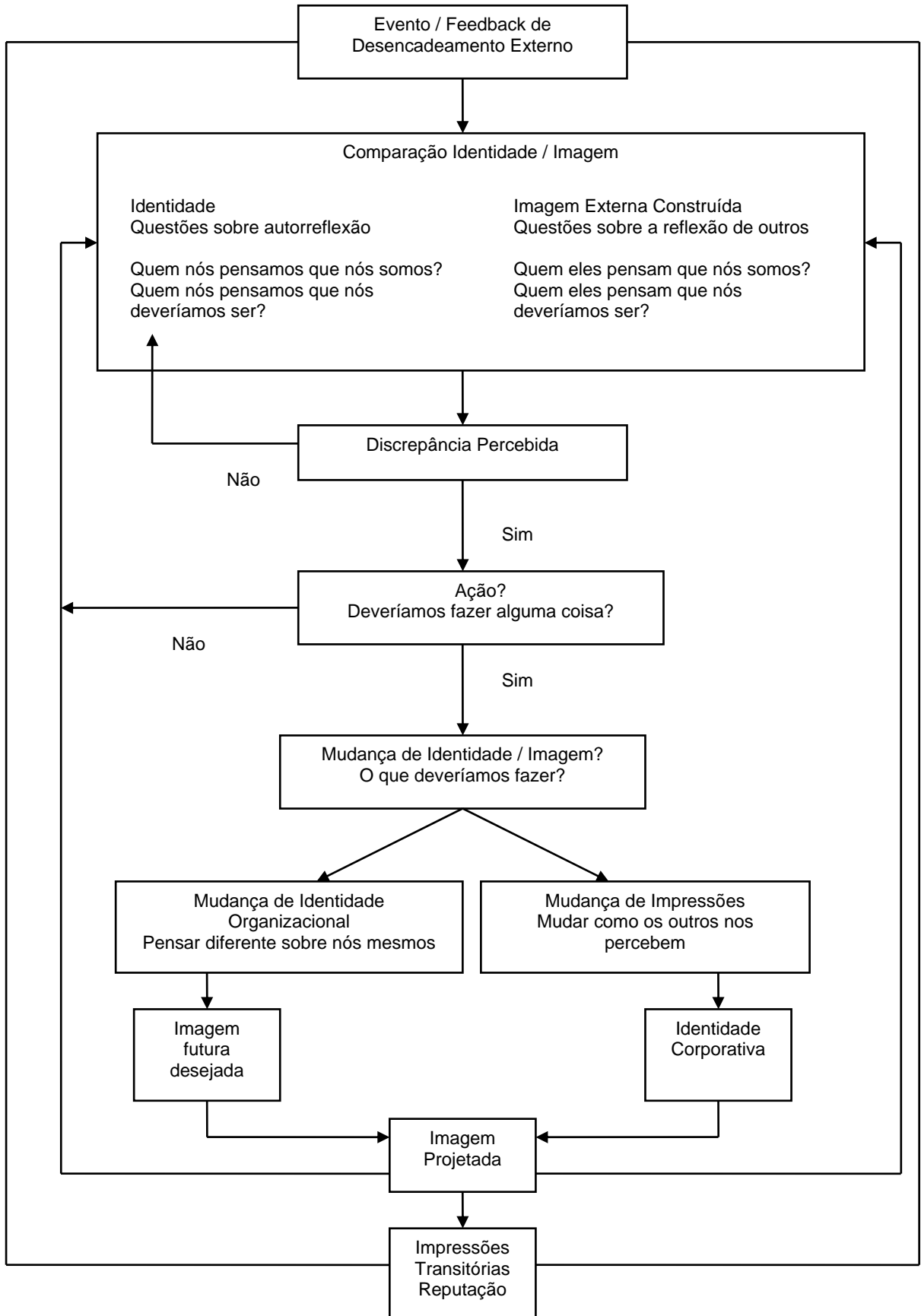


Figura 6 – Modelo do Processo da Interdependência Identidade – Imagem
Fonte: Gioia, Schultz e Corley, 2000, p. 69.

Na comparação entre os fenômenos, os autores separam a identidade e a imagem em seu quadro. A identidade estaria relacionada a fatores ambientais internos de um ator social, uma organização, ao “nós”, e associados a aspectos gerenciáveis, podendo ser revisitada. Em contrapartida, a imagem estaria associada a aspectos externos, ao “eles” e, nesse sentido, seria um reflexo da identidade. Esse tipo de comparação é comum em quadros e/ou matrizes porque ao teorizar sobre determinados fenômenos costuma-se destacar bem suas características para que se dissocie do outro fenômeno em análise.

Porém, apesar da dissociação, o quadro retrata a interdependência entre os fenômenos. Mais que isso, impõe aos estudos de identidade e imagem a perspectiva relacional. Se o outro “eles” afetam quem “nós” acreditamos que somos a identidade só é formada pela interação e mediação que acontece entre o “nós” e “eles”.

2.1.4. A Identidade enquanto um Processo Perceptivo

O termo percepção aparece com frequência em títulos de teses e dissertações nas mais diferentes áreas de conhecimento. Apenas entre os trabalhos da Universidade de São Paulo – USP, são 577 documentos que utilizam o termo em seu título. Se considerarmos apenas a área de ciências humanas são 29 documentos encontrados⁴. Na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS são 12 trabalhos que utilizam o termo em seu título e apenas nos trabalhos na área de filosofia o termo percepção é conceituado e devidamente explorado na fundamentação teórica. Em alguns trabalhos de marketing, principalmente na área de comportamento do consumidor, a percepção é abordada de forma superficial (SANZI, 2006), como um fenômeno simples dentro de um processo de escolha e compra de produtos e serviços.

Nos estudos organizacionais, a percepção é comumente abordada num nível individual de análise, em que as pessoas que compõem a organização, principalmente aquelas que tomam as decisões, tentam dar sentido ao ambiente em

que vivem. Dessa forma, a percepção é entendida como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2002, p. 117). Para Taylor (2000), a própria concepção de organização é um fator perceptivo. A organização é uma abstração, na linguística, uma nominalização, que disfarça processos e mancha nossa percepção dos eventos e do seu tempo de ocorrência, a fim de transformar relações complexas em entidades simples. Assim, a organização é uma construção que capacita uma propriedade particular da linguagem, um objeto abstrato que tem muitos pontos de referência possíveis e pessoas para imaginá-los e está sempre sendo recriada nos diálogos das pessoas e discursos organizacionais (TAYLOR, 2000).

A relação da linguagem com a percepção não é abordada unicamente nos estudos interpretativos de comunicação organizacional por Taylor (2000), mas também em estudos da psicologia e pedagogia de Vygotsky (1998) e Luria (1981). Para Vygotsky (1998, p. 43), “o papel da linguagem na percepção é surpreendente... mesmo nos estágios mais precoces do desenvolvimento, linguagem e percepção estão ligados” e que a partir do momento em que um indivíduo (uma criança) consegue utilizar bem a linguagem

o imediatismo da percepção natural (baseada nos sentidos) é suplantado por um processo complexo de mediação; a fala como tal torna-se parte essencial do desenvolvimento cognitivo... e adquire uma função sintetizadora, a qual, por sua vez, é instrumental para se atingirem formas mais complexas da percepção cognitiva (1998, p. 36-37).

Conforme Luria (1981), a complexidade do processo perceptivo se inicia nos componentes receptores (sentidos) e, a par dos componentes receptores, são também essenciais à percepção os componentes efetores (cognitivo). Nesse sentido, a cognição é possível de ser realizada por meio dos códigos de linguagem que organizam as estruturas percebidas. Ainda, segundo Luria (1981, p. 200),

O processo de percepção é, assim, evidentemente, de natureza complexa. Ele começa pela análise da estrutura percebida ao ser recebida pelo cérebro, em um grande número de componentes ou pistas que são subsequentemente codificados ou sintetizados e inseridos nos sistemas móveis correspondentes. Este processo de seleção e síntese de aspectos

⁴ Disponível em: <www.teses.usp.br> Acesso em: 17 ago. 2009.

correspondentes é de natureza ativa e ocorre sob a influência direta das tarefas com que o indivíduo se defronta. Realiza-se com o auxílio de códigos já prontos (especialmente os códigos de linguagem) que servem para colocar o aspecto percebido no seu devido sistema e para conferir a ele um caráter geral ou categórico; por fim, incorpora sempre um processo de comparação do efeito com a hipótese original, ou, em outras palavras, um processo de verificação da atividade perceptiva.

E Luria (1981, p. 200) complementa,

Durante a percepção de objetos familiares, firmemente estabelecidos no decurso da experiência pregressa, esse processo é, naturalmente, contraído, e ocorre mediante uma série de atalhos, ao passo que durante a percepção de objetos visuais novos e não-familiares, ou complexos, o processo de percepção permanece completo e não contraído. Finalmente, é essencial notar-se que a percepção humana é um complexo processo de codificação do material percebido que se realiza com a estreita participação da fala, e que a atividade perceptiva humana, portanto, nunca acontece sem a participação direta da linguagem.

A questão da linguagem também é abordada por Chanlat (1993), dentro de uma das dimensões que o autor utiliza para analisar o comportamento organizacional. São elas: a dimensão cognitiva e da linguagem; a dimensão espaço-temporal; a dimensão psíquica e afetiva; a dimensão simbólica; a dimensão da alteridade; e, por fim, a dimensão psicopatológica. Além das dimensões, Chanlat (1993) aborda cinco níveis de análise que, para ele, são estreitamente correlacionados: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Estes níveis de análise servem para entender as relações que podem vir a constituir as organizações ou as relações que acontecem “nas” e “das” organizações (TAYLOR, 2000).

No nível do indivíduo, o “biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem social, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites” (CHANLAT, 1993, p. 35), sendo assim o homem é um ser “biopsicossocial”.

No nível da interação é considerada a relação do indivíduo com o outro, pois é neste processo de interação que o ego se constrói. Numa perspectiva interpessoal, este processo de interação pode ser formal, codificado por um conjunto de regras e procedimentos explícitos, estabelecidos em quadros claramente definidos, ou

informal, originários de relações que são tecidas espontaneamente nos locais de trabalho.

No nível organizacional são abordados dois subsistemas: o estrutural e material e o subsistema simbólico. A organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico e o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias. Nesta perspectiva que Morgan (1996) realizou sua análise sobre as organizações.

Para a antropologia e a sociologia, provavelmente o quarto nível de análise seja o mais interessante. É no nível da sociedade que fatores econômicos, políticos, sociais e culturais, situados em um determinado contexto, tornam-se relevantes.

Por fim, é no nível mundial que as relações serão abordadas entre os países, considerando variáveis econômicas, políticas, sociais e culturais.

A questão do imaginário – abordada por Morgan (1996) e Chanlat (1993), no nível organizacional - também é abordada por Enriquez (1997, p. 13). Para este, a imaginação

não se acha em contradição com o rigor científico, mas pelo contrário, ao favorecer uma disponibilidade à surpresa e ao que é incongruente, fornece ao trabalho racional novas hipóteses a serem testadas, novas imagens a explorar, novas estruturas a se estabelecer.

Sendo assim, as organizações se formam a partir do que as pessoas percebem e imaginam delas, ou ainda, são “imaginadas” pelo que elas realmente não são. O impacto deste imaginário no nível do indivíduo torna a teoria freudiana relevante para a análise organizacional. Para Enriquez,

Ao prometer-lhes (aos funcionários) tentar corresponder a seu apelo... a organização tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles. Ela se exprime assim, de um lado, como uma organização-instituição divina, todopoderosa, única referência que nega o tempo e a morte, de um lado mãe englobadora e devoradora e ao mesmo tempo mãe benevolente e nutriz, de um outro lado genitor castrador e simultaneamente pai simbólico... Aparecendo ao mesmo tempo como superpoderosa e de uma extrema

fragilidade, ela visa a ocupar a totalidade do espaço psíquico das pessoas. (1997, p. 35).

O imaginário retratado por Morgan (1996) é uma tentativa de “leitura organizacional”. Segundo o autor, as imagens podem ser uma forma de análise organizacional, ou ainda uma interpretação da realidade. Para isto foram utilizadas metáforas para tentar compreender um elemento em face de outro. As metáforas estão resumidas no quadro 1:

Metáforas	Características / Conceitos associados
Máquinas	Eficiência, resíduos, manutenção, sequência, mecanismo do relógio, peça na engrenagem, programas, <i>inputs</i> e <i>outputs</i> , padronização, produção, medição e controle, design
Organismos	Sistemas vivos, condições ambientais, adaptação, ciclos de vida, reciclagem, necessidades, homeostase, evolução, sobrevivência em boa forma, saúde, doença
Inteligência	Aprendizagem, processamento paralelo de informações, controle distribuído, maneira de pensar, inteligência, <i>feedback</i> , variedade de requisitos, conhecimento, rede de comunicação
Cultura	Sociedade, valores, crenças, leis, ideologia, rituais, diversidade, tradições, história, serviço, visão e missão compartilhada, conhecimento, qualidades, família
Sistemas políticos	Interesses e direitos, poder, agendas e negócios obscuros, autoridade, alianças, diretiva política do partido, censura, guardiões, líderes, gerenciamento de conflitos
Prisões físicas	Processos conscientes e inconscientes, repressão e regressão, ego, rejeição, projeção, mecanismos de luta e defesa, princípio da dor e prazer, disfunção, <i>workaholics</i>
Fluxo e transformação	Mudança constante, equilíbrio dinâmico, fluxo, autoorganização, ciência sistêmica, caos, complexidade, efeito lagarta-borboleta, propriedades emergentes, dialética, paradoxo
Instrumentos de dominação	Alienação, repressão, valores impostos, submissão, carisma, manutenção do poder, força, exploração, dividir e governar, discriminação, interesse corporativo

Quadro 1 – Metáforas organizacionais de Morgan

Fonte: Adaptado de Morgan 1996.

Para Berger e Luckmann (2008), a linguagem é responsável por uma série de fatores na vida cotidiana dos indivíduos. Entre elas, a linguagem:

(i) constrói imensos edifícios de representação simbólica que parecem elevar-se sobre a realidade da vida cotidiana como gigantescas presenças de um outro mundo;

(ii) é capaz de transcender completamente a realidade da vida cotidiana;

(iii) é capaz de tornar presente uma grande variedade de objetos que estão espacial, temporal e socialmente ausentes do aqui e agora;

(iv) é capaz não somente de construir símbolos altamente abstraídos da experiência diária, mas também de fazer retornar estes símbolos, apresentando-os como elementos objetivamente reais na vida cotidiana;

(v) constrói campos semânticos ou zonas de significação linguisticamente circunscritas; e,

(vi) constrói esquemas de classificação para diferenciar os objetos em “gênero” ou em número, formas para realizar enunciados da ação por oposição a enunciados do ser, modos de indicar graus de intimidade social, etc.

Dessa maneira, a linguagem é a forma como as pessoas são capazes de compartilhar o subjetivo, uma teoria, um pensamento – aquilo que se dá por meio da linguagem, em que a pessoa fala consigo mesma – e ao compartilhar o subjetivo com outras pessoas, ela passa a objetivar seus conteúdos. Ao compartilhar o subjetivo, o indivíduo objetiva para os seus pares seus pensamentos e suas teorias. E essa objetivação se dá por meio da linguagem, como dito anteriormente, mesmo de fatos que estão espacial, temporal e socialmente ausentes do aqui e agora.

A relação da linguagem com a percepção é intrínseca. É nesse processo de objetivação do mundo que as pessoas se percebem e percebem o que está ao seu redor, o que lhe é falado, o que é sentido, o que é imaginado, etc. É nesse processo dialético, de como a sociedade se constrói e como constrói os indivíduos por meio da interação e da linguagem que a percepção se torna mais uma vez um fator crucial de objetivação do mundo.

Assim, a percepção vista como um processo complexo, a tentativa de assimilar e compreender algo, objetivar, um alvo ou um determinado contexto, é experimentada nos seres humanos, em um primeiro momento pelos componentes receptores, os cinco sentidos – visão, audição, tato, paladar e olfato, e envolve o

perceptor, o percebido e o contexto em que a situação ocorre (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002; ROBBINS, 2002; 2004).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 74),

A percepção é o processo pelo qual as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia... não é necessariamente igual à realidade, assim como as percepções e respostas de duas pessoas não serão necessariamente as mesmas quando descreverem o mesmo fato. Através da percepção, as pessoas transformam informações em respostas que envolvem sentimentos e ação. A percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outras pessoas e sobre as experiências diárias da vida. Também é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes de causar efeito sobre a pessoa. Portanto, a qualidade ou exatidão das percepções causam um impacto fundamental sobre as reações a uma determinada situação.

Ao embutir nos conceitos de percepção aspectos comportamentais e relacionais com outros indivíduos, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) sugerem uma nova dimensão para o estudo da percepção. Além do biológico, formado pelos componentes receptores; e cognitivos psicológicos, composto pelos componentes efetores, os autores indicam o componente social, que afetará diretamente o comportamento dos indivíduos.

Para Lent (2004, p. 557), a percepção é “a capacidade de associar as informações sensoriais à memória e à cognição, de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar o nosso comportamento”. Isso significa que ela é responsável por processos complexos ligados à recepção das informações, memória, cognição e ao comportamento das pessoas.

Essas três dimensões são utilizadas por Chanlat (1993, p. 34) para definir o indivíduo e denominadas de tríplice origem. Para ele, o homem é formado por uma tríplice origem, formada pelo biológico, psíquico e social, que lhe confere uma alta complexidade e uma definição de um ser biopsicossocial:

Esta tríplice composição está presente quando se estudam os seres humanos nas organizações. Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas. A herança biológica, os traços de caráter, a história pessoal, as origens socioculturais deixam suas marcas ao sabor dos eventos e condutas individuais. A realidade humana observada neste nível, conjugando sutilmente estes três elementos, explica em certa medida por que em situações organizacionais similares, alguns se comportarão ou

reagirão diferentemente no plano individual – o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, ou resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

Essa junção das três dimensões do indivíduo, representada por Chanlat (1993) como a tríplice composição, o biológico, o psicológico e o social, também é abordada por Vygotsky (1998) e, com ênfase maior, nos estudos de Luria (1981) sobre a percepção, baseada na recepção de informações via componentes receptores e efetores para as dimensões biológica e psicológica respectivamente. A inserção do contexto em que isso ocorre (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002; SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999; ROBBINS, 2002; 2004; LENT, 2004), afeta o comportamento dos indivíduos, incluindo a dimensão social retratada por Chanlat (1993). Isto resulta em uma concepção de um processo perceptivo baseado em etapas, mesmo considerando sua indissociabilidade.

À etapa da percepção relacionada aos cinco sentidos dá-se o nome de **atenção** (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002). É nessa fase que os sentidos percebem as informações e selecionam quais delas irão ser consideradas para análise posterior.

Nesse sentido, a atenção é entendida como “um elemento essencial de direção mental” (BARBER e LEGGE, 1976, p. 87), em que os sujeitos envolvidos em um determinado contexto preterem algumas informações em prol de outras e direcionam os seus componentes receptores e efetores para a informação escolhida. De acordo com essa abordagem a atenção é um processo voluntário, em que o indivíduo escolhe o seu foco central.

Contrapondo essa perspectiva, surgem os partidários da psicologia do gestaltismo, que definem a atenção como involuntária, sendo a seletividade e a direção da atenção simplesmente o resultado da organização estrutural do campo percebido e as leis que a governam a atenção. Portanto, nada mais são, na verdade, do que as leis estruturais da percepção visual (LURIA, 1981).

Pesquisas realizadas por Vygotsky (1998) comprovam mais uma vez a importância da linguagem, em específico da fala para os estudos da percepção e também da atenção. Esses estudos mostram que a criança que fala tem a capacidade de dirigir sua atenção de maneira dinâmica, controlar o “centro de gravidade” de seu campo perceptivo, reorganizar o campo visual-espacial e organizar um campo temporal que lhe é tão perceptivo e real quanto o visual.

Luria (1981, p. 223) aborda o termo atenção dando ênfase ao caráter direcional e a seletividade dos processos mentais. Este termo designa “o fator responsável pela escolha dos elementos essenciais para a atividade mental, ou o processo que mantém uma severa vigilância sobre o curso preciso e organizado da atividade mental”.

Assim, em um indivíduo a atenção engloba a totalidade de componentes potenciais a serem percebidos que formam estruturas dinâmicas e sucessivas ao longo do tempo. A partir do momento em que isso ocorre, o processo de atenção passa a englobar séries dinâmicas de atividades psicológicas e o indivíduo organiza o campo percebido, em um processo dialético. A forma como ele dirige sua atenção afeta todo o processo perceptivo, que por sua vez afeta o direcionamento de sua atenção, num processo cíclico.

A segunda e a terceira etapa ocorrem de forma simultânea. Enquanto na etapa de **organização** as informações são organizadas a partir de processos cognitivos, na **interpretação** busca-se sentido às informações e dá-se razão para as ações. É o momento em que o campo de atenção engloba não uma, mas a totalidade das séries de campos perceptivos potenciais que formam estruturas dinâmicas e sucessivas ao longo do tempo (VYGOTSKY, 1998).

A transição da estrutura simultânea do campo visual para a estrutura sucessiva do campo dinâmico é conseguida através da reconstrução de atividades isoladas que constituem parte das operações requeridas. Quando isso ocorre, podemos dizer que o campo da atenção deslocou-se do campo perceptivo e desdobrou-se ao longo do tempo, como um componente de séries dinâmicas de atividades psicológicas (VYGOTSKY, 1998, p. 48).

Nessa série de atividades dinâmicas psicológicas estão as etapas de organização e interpretação que os indivíduos realizam em um processo perceptivo.

Vale destacar que Luria (1981) e Vygotsky (1998) as abordam dentro da etapa de atenção. Um outro fator que vale a pena ser destacado nos processos de organização e interpretação é a prevalência da abordagem de que eles são internos, têm suas raízes nos processos cognitivos nas formas superiores cerebrais. Então, ele é de cunho pessoal, e o nível de análise de qualquer estudo nesse sentido deverá ser individual. Assim, os partidários do idealismo extremo, que se opunham aos defensores da psicologia do gestaltismo, estariam corretos: a atenção seria a manifestação de um fator mental específico (LURIA, 1981). Porém, “a atenção voluntária não é de origem biológica, mas, sim, um ato social e de que ela pode ser interpretada como a introdução de fatores que são o produto da organização desta complexa regulação da atividade mental seletiva” (LURIA, 1981, p. 228) e ocorre “por meio da comunicação, palavras ou gestos[...]fundamentalmente importante no desenvolvimento desta forma nova, a organização social da mente (LURIA, 1981, p. 229).

Sob a abordagem da formação social da mente, estudos de comunicação e de recepção dos apelos e impactos de comunicação puderam se desenvolver com mais clareza o que permitiu uma maior aproximação entre a psicologia e o campo da comunicação e a sociologia.

Esta identificação das raízes sociais das formas superiores de atenção voluntária, que Vygotsky foi o primeiro a fazer, é de importância decisiva: ela preencheu a distância entre as formas elementares de atenção involuntária e as formas superiores de atenção voluntária, preservando, assim, a sua unidade, e mantendo uma abordagem comum, científica e determinista de uma forma de atenção que os psicólogos do passado tinham geralmente colocado na categoria de “mental”, de modo que esta forma extremamente complexa de atenção se tornou completamente acessível à análise científica (LURIA, 1981, p. 229).

Ao inserir a combinação de elementos sociais também nas etapas do processo de percepção, Luria (1981) e Vygotsky (1998) reforçam ainda mais a abordagem adotada por Chanlat (1993), de que o homem é um ser biopsicossocial e em qualquer processo essa tríplice estará presente. Por fim, a possibilidade de combinar todos esses elementos para analisar o processo perceptivo interfere diretamente em sua última etapa, a recuperação, na qual acontece a reconstrução básica de processos anteriores e que tem como função fundamental a memória. Na **recuperação**, a memória recupera informações e as utiliza novamente.

A memória é a fase em que o indivíduo utiliza códigos de linguagem, signos e todo um complexo sistema cerebral para armazenar as informações que, num primeiro estágio, para as quais a sua atenção estava dirigida. Para Vygotsky (1998), o estudo do processo de memorização revela com clareza a origem social dos signos e o seu papel crucial no desenvolvimento individual. Nesse sentido, as “operações com signos são produto das condições específicas do desenvolvimento social” (VYGOTSKY, 1998, p. 52).

Em contrapartida, Luria (1981) estuda a memorização de informações de uma forma mais biológica, se compara com a tríplice de Chanlat (1993).

Naturalmente o processo de recordação estritamente dirigida, seletiva, requer um tono cortical ótimo ou um estado de vigiância total, sem o que seriam impossíveis quaisquer processos mentais seletivos. Naturalmente, também, o processo de recordação ativa requer que o indivíduo tenha uma intenção estável, e se não houver intenção, ou se ela for instável, a recordação será impossível. Além disso, o complexo processo de recepção e codificação das informações que chegam, já descrito como consistindo em uma série de estágios sucessivos, exige a completa integridade das zonas corticais dos analisadores correspondentes, que deverão ser capazes de dividir as informações que chegam em pistas elementares, modalmente específicas (visuais, auditivas ou tácteis) selecionar as pistas relevantes, e, por fim, reuni-las sem empecilhos em estruturas integrais, dinâmicas (LURIA, 1981, p. 251).

Assim,

No homem, portanto, este processo altamente organizado de recordação se baseia em um sistema completo de sistemas funcionando em concerto com no córtex e em estruturas subjacentes, e cada um desses sistemas dá a sua própria contribuição específica para a organização dos processos mnêmicos. É razoável esperar-se, portanto, que a destruição ou mesmo um estado patológico de qualquer um desses sistemas deve levar a um distúrbio no curso dos processos mnêmicos, e que o caráter desse distúrbio varie de acordo com o sistema cerebral afetado (LURIA, 1981, p. 252).

Porém, o autor considera a importância dos códigos e, conseqüentemente, dos signos para a memorização.

A recordação é um processo complexo, ativo, ou, em outras palavras, uma forma especial de atividade mnêmica complexa e ativa. Esta atividade mnêmica é determinada por motivos especiais e pela tarefa de recordar o material apropriado; usa uma certa estratégia e métodos ou códigos apropriados, que aumentam o volume de material passível de ser recordado, aumentam o tempo durante o qual ele pode ser retido e, algumas vezes, abolem a ação inibidora de agentes irrelevantes, interferentes, que está na base do esquecimento. (LURIA, 1981, p. 251).

Dessa forma, a capacidade dos seres humanos de utilizarem signos e códigos para lembrarem ativamente é a base da comunicação e o que possibilita ao homem abstrair conceitos, criar ideias, subjetivar fatos concretos e influenciar sua relação com o ambiente.

A verdadeira essência da memória humana está no fato de os seres humanos serem capazes de lembrar ativamente com a ajuda de signos. Poder-se-ia dizer que a característica básica do comportamento humano em geral é que os próprios homens influenciam sua relação com o ambiente e, através desse ambiente, pessoalmente modificam seu comportamento, colocando-o sob seu controle. Tem sido dito que a verdadeira essência da civilização consiste na construção propositada de monumentos de forma a não esquecer fatos históricos (VYGOTSKY, 1998, p. 68).

A percepção, como base para a comunicação e transmissão de informação, é retratada no modelo abaixo. Assim, a figura 7 retrata o processo perceptivo, desde a fase inicial, baseada nos cinco sentidos, até os processos cognitivos e comportamentais.

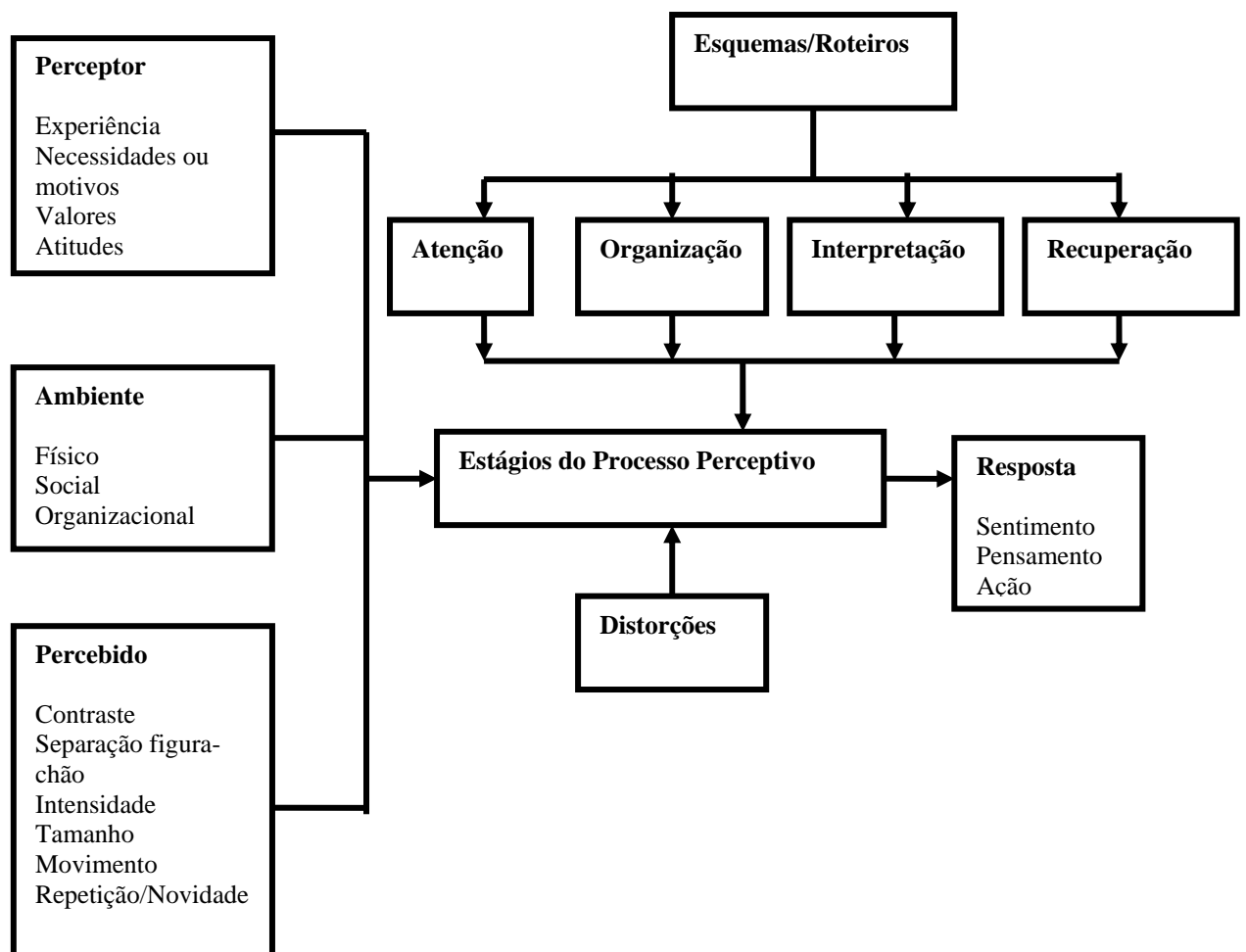


Figura 7 – Processo Perceptivo

Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999, p. 76.

A figura mostra que a percepção não está apenas relacionada a aspectos individuais, mas o contexto, ambiente, também influencia o perceptor. Nesse sentido, mesmo analisando apenas o perceptor é impossível isolá-lo de seu contexto e não considerar fatores sociais para o estudo da percepção. O ser humano não vive isolado e é na interação, no relacionamento com o outro, que ele se constrói, se compara e se auto-percebe.

Nessas interações que formam as relações sociais e nas redes sociais as organizações são formadas. Numa postura mais estruturalista, Srour (1998, p. 112) define organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. São nestas coletividades que agentes sociais se reúnem para o processamento de matérias-primas e a transformação em produtos finais. É neste espaço que vários agentes sociais se reúnem, ocorrendo as relações sociais.

Com base nestas relações sociais, Srour (1998) desenvolve o seu pensamento para definir um conceito que norteia a ideia de uma organização. Para ele, estas relações podem ser estruturais, de consumo ou interpessoais. As primeiras relacionadas ao nível de análise organizacional, conforme Chanlat (1993) abordou, e o último um nível de análise que o autor denominou como nível do indivíduo. O quadro 2 sintetiza a visão de Srour (1998) e delimita a sua “leitura” sobre as relações sociais.

Relações	Pólo	Mediação	Pólo
Estruturais	Classe social ou categoria social	Meios de produção	Classe social ou categoria social
De consumo	Organização	Meios de produção	Público
Interpessoais	Agente individual	Inexistente	Agente individual

Quadro 2 – Relações Sociais das Organizações
Fonte: Adaptado de Srour (1998), p. 113.

Imaginária, processadora de matéria-prima, formal, informal, todos estes adjetivos são constantemente utilizados para “definir” uma organização. Porém, as ciências sociais, por meio de seus estudiosos de psicologia social, administração,

comunicação, sociologia, etc., cada vez mais entendem suas limitações e adotam níveis de análise, dimensões e relações para tentar compreender as organizações. E cada uma dessas análises vem carregada de limitações e pode retratar a visão do pesquisador sobre determinada organização.

Hogg e Terry (2000, p. 121) definem organizações como “grupos internamente estruturados que estão em uma complexa rede de relacionamento intergrupar caracterizados por poder, status, e prestígios diferenciados”.

De todas as visões dos autores fica a ideia, embora pareça vaga, de processo, de construção social, seja por meio da linguagem adotada, do imaginário ou das relações de como as organizações se formam, se adaptam, criam vida, se personificam, têm reputação, e ao mesmo tempo em que algumas “morrem”, outras “nascem”, como um ecossistema. Morin (1990) define isto como “auto-eco-organização” e, embora as tentativas de entendimento existam, os níveis de análise sempre serão uma parte do todo a ser analisada.

O processo de percepção desenvolvido cognitivamente permite que, por meio da linguagem, as relações sociais se constituam e com elas as organizações se formem e, num processo cíclico, as mesmas organizações são re-entendidas e re-analisadas por meio da percepção. Além dos aspectos sensoriais individuais e sociais ambientais existem os aspectos psicológicos de cada indivíduo, retratados nas respostas e nas distorções que são feitas tendo por base o objeto percebido.

2.1.5. A (Auto) Identidade enquanto um processo de Autopercepção

Entender a autopercepção a partir dos conceitos de percepção é compreender que o perceptor e o percebido são um mesmo sujeito, que ao mesmo tempo em que passa pelas etapas do processo perceptivo avalia as respostas e se reconstrói, se autoconceitua periodicamente, de acordo com as suas intenções e com o ambiente em que está inserido. A autopercepção, nesse sentido, pode ser entendida como a avaliação do sujeito sobre si mesmo, um processo por meio do qual a pessoa conceitualiza ou categoriza seu comportamento, tanto sua conduta

externa, como seus estados internos (VICENTINI, 1976). Nessa concepção, a autopercepção influencia diretamente a maneira pela qual a pessoa se apresenta aos outros, como forma sua identidade pessoal e se torna um quadro referencial, um princípio básico de organização do mundo físico e social.

A sua relação com a identidade vai além de ser considerada como uma mera etapa em um processo, mas é base do entendimento da complexidade do ambiente e da análise que um indivíduo faz desse mesmo ambiente em que convive. Num nível de análise individual, assim como na psicologia social, a identidade é abordada a partir de processos perceptivos. Para Mosquera (1984, p. 53) as exigências mínimas para explicar o processo da identidade

Nos levam a dizer que, em termos psicológicos, a formação da identidade implica um processo de simultânea reflexão e observação, processo este que se dá em todos os níveis do funcionamento mental (consciente, subconsciente e inconsciente) pelo qual o indivíduo julga a si mesmo à luz do que percebe como sendo o modo como os outros o julgam, em comparação a si próprio e a uma tipologia significativa para ele.

Este processo de formação da identidade permeado pela percepção que um indivíduo mantém com um determinado grupo, por meio do relacionamento, faz com que cheguemos a uma visão de identidade intrínseca a ele, mas formada pela interação que ele mantém com os outros. Sendo assim, a identidade é concebida em um ambiente interpessoal que rodeia o indivíduo. Portanto, nenhuma identidade pode se formar sozinha, nem se desenvolve apenas no tempo. Desenvolve-se no tempo, no espaço e em uma determinada cultura. Mais que isso, ela pode variar de acordo com o tempo, o espaço e o ambiente em que esse sujeito está inserido. Numa perspectiva relacional, a identidade se origina também pelo processo do indivíduo com o seu meio e assim ela é fruto das relações que o indivíduo mantém com o meio em que está inserido.

Para Cucho (1999), talvez o conceito de identificação seja mais interessante no momento em que se aborda a operacionalidade para a análise da identidade. Conforme o autor (1999, p. 183), a “identificação pode funcionar como afirmação ou como imposição da identidade”. E complementa que a “identidade é sempre uma concessão, uma negociação, entre uma auto-identidade, definida por si mesmo e

uma hetero-identidade ou exo-identidade definida pelos outros” (p. 183-184). A construção da identidade entendida por meio da identificação, da concessão e da negociação, dentro de uma abordagem relacional mediada pela percepção e pelo relacionamento dos atores sociais envolvidos, é assim formada não só pelas percepções das informações que chegam a ele, mas também pelas percepções que o indivíduo tem de si mesmo, a forma como ele se autopercebe.

Mosquera (1976) vai além do conceito de identificação para abordar a percepção. Segundo o autor, o mundo privado decorre de uma percepção que, inicialmente, é difusa e que com o tempo transforma-se numa percepção transacional entre o concreto do próprio indivíduo e o concreto dos eventos. As identificações seriam bases para a formação de um autoconceito, formado pelas “íntimas internalizações que cada indivíduo realiza, a partir da visão que tem de si mesmo, dos seus sentimentos e das avaliações que as outras pessoas realizam sobre ele” (MOSQUERA, 1976, p. 37).

O autoconceito está formado de identificações. Qualifica a pessoa, dá ideia do que ela é, coloca claramente o que é meu e o que me pertence. Basicamente, é produzido por um grande número de percepções que o ser desenvolveu sobre si mesmo e que podem, em determinado momento, aparecer sobre a forma de qualidades ou defeitos. Por isto, admitimos que auto-conceito consiste na totalidade das auto-percepções organizadas e que possuem uma certa ordem hierárquica (MOSQUERA, 1976, p. 37).

Mosquera e Stobaus (2006, p. 105), utilizando autoconceito como sinônimo de autoimagem, afirmam que a autoimagem (ou o autoconceito)

é a organização da própria pessoa e consta de uma parte real e outra subjetivamente criada. Se converte na forma mais determinante e significativa para poder entender o meio ambiente, governa sobre as percepções do significado atribuído ao meio ambiente.

Além disso, abordam a maneira como a autoimagem se desenvolve.

O desenvolvimento da auto-imagem acontece através de um processo contínuo, que está determinado pela vida pessoal e que se estrutura na ação social. A auto-imagem surge como atualização continuada do processo de interação pessoa-grupo. Como a identidade humana se consubstancia na auto-imagem, é sempre um processo claramente interativo, que leva a níveis reflexivos e comunicacionais dialéticos e integrados (MOSQUERA e STOBAUS, 2006, p. 105).

Outro fator relevante revelado por Mosquera e Stobaus (2006, p. 105) para a formação da identidade é a questão da autoestima. Pode-se dizer que “todo ser humano tem necessidade de valorização positiva ou auto-estima e esta é aprendida mediante a interiorização, introjeção das experiências de valorização realizadas pelos outros, na interação no social”.

Nesse sentido, indicando a autoimagem como base para a autoestima, os autores ainda afirmam que a sua natureza reside no conhecimento individual de si mesmo e no desenvolvimento das próprias potencialidades, na percepção dos sentimentos, atitudes e ideias que se referem à dinâmica pessoal.

A auto-estima é o conjunto de atitudes que cada pessoa tem a respeito de si mesma. Também é a percepção avaliativa sobre si próprio. É um estado, um modo de ser no qual participa a própria pessoa, com idéias que podem ser positivas ou negativas a seu próprio respeito e que faz com que ela reflita profundamente sobre o seu significado e valor.

A auto-estima não é estática, apresenta altos e baixos, se revela nos acontecimentos psíquicos e fisiológicos, emite sinais em que podemos detectar seu grau de positividade ou negatividade. De certa forma, auto-imagem e auto-estima tentam responder às perguntas: quem sou eu? Que se espera de mim? Que qualidades/defeitos realmente possuo? Como posso me tornar válido e especialmente merecedor de afeto?

Por outro lado, a auto-estima faz parte de um processo de identidade que leva ao conhecimento próprio, à valorização de possibilidades, à confiança na superação e à tentativa de auto-atualizar-se e auto-realizar-se (MOSQUERA e STOB AUS, 2006, p. 106).

Num nível de análise organizacional, pode-se afirmar então que a autopercepção é a forma como as organizações se conceituam ou categorizam seu comportamentos, tanto suas condutas externas, como seus estados internos. Quando o perceptor e o percebido são um mesmo ator social os valores, expectativas, motivos, experiências e atitudes são ao mesmo tempo fonte para percepção interna e resposta para a formação de um autoconceito ou autoimagem, uma identidade organizacional e uma forma como essa organização é percebida por aqueles que a compõem.

Porém, há uma problemática maior em relação a esse nível de análise. A identidade se dá a partir do indivíduo com o indivíduo; do indivíduo com o grupo; do grupo com o próprio grupo e seus departamentos, suas subdivisões; e do grupo com o ambiente externo. Nesse nível de análise, a problemática da identidade

relacionada com a percepção se torna ainda mais complexa, se isto for possível, e a sua mensurabilidade ainda mais limitada.

A mera transposição dos conceitos de autoimagem e autoestima do nível de análise individual para um nível de análise organizacional se torna algo difícil de ser realizado dada a complexidade da tarefa de se conceituar a identidade. Para Mosquera (1984, p. 53), conceituar identidade é tarefa complexa.

As exigências mínimas para explicar o seu processo nos levam a dizer que, em termos psicológicos, a formação da identidade implica um processo de simultânea reflexão e observação, processo este que se dá em todos os níveis do funcionamento mental (consciente, subconsciente e inconsciente), pelo qual o indivíduo julga a si mesmo à luz do que percebe como sendo o modo como os outros o julgam, em comparação a si próprio e a uma tipologia significativa para ele.

Assim, a formação da identidade num nível de análise organizacional passa por um funcionamento mental coletivo pelo qual não mais o indivíduo julga a si mesmo, mas sim como a organização julga a si mesmo a partir da relação que ela exerce com os indivíduos pertencentes a ela e com o ambiente. Nesse sentido, a autoimagem é uma autoimagem organizacional e a autoestima é uma autoestima organizacional. Isso implica em uma nova abordagem para esses conceitos sem esquecer do indivíduo, já que são eles que efetivamente compõem a organização.

As organizações, entendidas como espaços políticos de negociação, são locais onde as pessoas interagem socialmente e criam laços nas suas relações com os seus pares. Além disso, no aprofundamento dessas relações as pessoas constituem e desenvolvem a sua personalidade a partir dos estímulos recebidos dentro desse mesmo espaço. Nesse relacionamento, o indivíduo não só forma a sua autoimagem e autoestima a partir da resposta do grupo, mas molda o seu comportamento também para se adequar às expectativas do grupo em relação a ele. Assim, quem sou eu? Que se espera de mim? Que qualidades/defeitos realmente tenho? Como posso me tornar válido e especialmente merecedor de afeto? São questões a serem formuladas da seguinte maneira: Quem é essa organização? O que se espera dela? Que qualidades defeitos ela tem? Qual é a razão de sua existência? E, principalmente, qual é o papel de cada indivíduo representante dessa organização para que essas perguntas possam ser respondidas?

2.2. O RELACIONAMENTO ENQUANTO ESSÊNCIA PARA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE

O ambiente de constantes incertezas impõe uma série de desafios para gestores de qualquer área. As organizações que não souberem se adaptar a essa nova realidade e forem lentas para dar as respostas necessárias e adequadas ao ambiente não irão sobreviver (FERRARI, 2009). Assim, enquanto essência para a formação e a legitimação da própria organização, o relacionamento é a força motriz identitária.

Conforme Simões (2009, p. 147),

a organização não existe estaticamente. Não é, em absoluto, um objeto físico, mesmo que se materialize em edifícios, máquinas e outros aspectos materiais que a identifiquem. A organização existe funcionalizando-se de inúmeras maneiras por meio de um número incomensurável de ações.

As ações organizacionais geram uma série de ações comunicacionais que permitem a dinamicidade da interação criada entre organização e seus públicos. Mais que isso, em alguns casos, permite a legitimação dessas mesmas ações (*sensemaking*), a redução dos conflitos e a cooperação entre todos os envolvidos nesse processo.

A perspectiva da organização, gerada por meio da comunicação, pressupõe que a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais (CASALI, 2004). A partir dessa prerrogativa, serão apresentados os conceitos de relacionamento e relações públicas que afetam toda a dinâmica organizacional.

2.2.1. A Dinâmica da Comunicação

Os estudos organizacionais, principalmente os interpretativos na área de relações públicas, imputem à comunicação um valor bastante amplo, e alguns chegam a colocar as organizações como uma construção gerada por meio da comunicação. Para Cooren e Taylor (1997, p. 222), “comunicação como mediação não tem propriedades organizacionais, mas organizativas (*organizing*)”. Para os autores, o adjetivo organizacional denota um relacionamento causal ligando a organização com a comunicação, que é um conceito rejeitado.

Quando organizativo (*organizing*) é usado como um adjetivo, em contraste, precisa ser entendido como um efeito gerado pela comunicação. Reduzindo de forma nominal, ‘organização’, é simplesmente o resultado de um processo de mediação, uma construção textual gerada na comunicação (COOREN e TAYLOR, 1997, p. 222).

As organizações são entendidas como espaços de conversações, que se originam por meio das mediações e relacionamentos que fazem parte desses espaços. Embora os autores tenham apresentado uma nova dimensão para os estudos em comunicação, nesse estudo o termo organizacional foi usado para contextualizar, conforme Hatch e Schultz (1997; 2002) um estudo interpretativo em que os elementos da identidade, cultura, imagem e comunicação organizacional não sejam entendidos sob uma abordagem de relação causal. Porém, a perspectiva de Cooren e Taylor (1997) serve como um fator relevante para a análise dos processos de mediação entre as organizações e seus públicos.

Nesse sentido é que o relacionamento ocasionado por meio dessas mediações se torna fator fundamental para o entendimento e a compreensão das organizações e da comunicação “nas” e “das” organizações.

A existência de toda organização social humana caracteriza-se tanto por ser condicionada a comunicação, como por ser uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas constituem-se através da comunicação, mas também se expressam em comunicação (CASALI, 2004, p. 8).

A autora ainda ressalta a importância da linguagem nesses processos de mediação. Para ela (2004, p. 7),

A ênfase na linguagem não é a única característica que aproxima a noção de “comunicação como organização” do paradigma interpretativo. Outras abordagens que utilizam uma visão holística das organizações, aonde a comunicação é um processo constitutivo, incluem exemplos de pesquisa em discurso organizacional, cultura organizacional, administração de significados, retórica e narrativa, fases do processo de decisão, processo organizacional, entre outros. Todos esses projetos compartilham uma atitude construtivista-interacionista, a qual expressa o caráter constitutivo da comunicação por meio de interações, os quais por sua vez são mediados pela linguagem e permeados pela cultura.

E complementa, “o mundo social é percebido como interativo, dinâmico e emergente (assim como as organizações) e esta é a proposição de base da noção de “comunicação como organização”. Esta noção concebe a organização como “uma realidade social que emerge através da comunicação” (CASALI, 2004, p. 7). Conforme Cooren e Taylor (1997) e Casali (2004) é por meio da comunicação que as próprias organizações se constituem.

O campo das ciências sociais e humanas tem visto crescer com grande velocidade a importância atribuída à comunicação. Este reconhecimento trouxe consigo várias polêmicas que foram levantadas de acordo com o conceito utilizado para o termo. Segundo Harlow e Comptow (1976), a menos que entendamos precisamente o que ela signifique, qualquer tentativa de aumentar sua eficiência será perda de tempo. Ainda para estes autores, “comunicar é o ato de participar, transmitir e fazer saber” (p. 10).

A respeito do vocábulo comunicação os estudos enfocam sua origem latina – *communicatio* – proveniente de *communis*, que significa a ação de tornar comum (REIMÃO, 1994). Outra maneira de abordar o vocábulo é realizar uma análise léxica: comum – ic (aqui) – ação. A comunicação seria, então, a ação de tornar algo comum num determinado local e momento. Nesta perspectiva, comunicação é a ação de tornar uma série de dados contidos em uma informação comum num determinado local e tempo.

A perspectiva sociológica foi a que primeiro se destacou, utilizando o termo “comunicação social”. Este termo foi cunhado de acordo com a própria natureza humana e sua necessidade de comunicação, porque o homem é um ser social (HARLOW e COMPTON, 1976), responsável por um clima de harmonia e de dignidade e pela eficácia das instituições livres, capazes de criar a ordem e garantir a equidade (POYARES, 1974). O termo “comunicação social” foi criado pela igreja católica durante o Concílio Ecumênico Vaticano II (1962 – 1965), que, entre muitos documentos relativos a temas diversos da vida eclesial e do mundo contemporâneo, firmou um denominado “Decretos sobre os meios de Comunicação Social”, promulgado pelo papa Paulo VI, a 4 de dezembro de 1963 (KUNSCH, 1997).

Com o crescimento do estudo das organizações, a comunicação deixou de ter seu foco de análise no indivíduo e passou a ser analisada dentro da perspectiva estrutural, enquanto processo (HARLOW e COMPTON, 1976; HALLIDAY, 1975; BERLO, 1970; HALL, 1984). Halliday (1975, p. 19) define comunicação como “o processo pelo qual se efetua o intercâmbio de informação (dados, sentimentos, opiniões, diretrizes) entre duas ou mais pessoas ou organizações, por meio verbais e não verbais”.

Hall (1984) define comunicação como um processo relacional, em que o emissor se relaciona com o receptor num ponto específico do tempo. Ainda segundo este autor, as comunicações nas organizações podem ser estudadas de acordo com os níveis de análise apontados por ele: interpessoal, interunidades, interorganizacional, organizacional-ambiental. No nível interpessoal se destaca o processo perceptivo e a interpretação que é dada pelo receptor à mensagem emitida. No nível interunitário a comunicação pode ser vertical – ascendente e descendente – e horizontal. Nos últimos dois níveis se destacam a tentativa de legitimação da organização perante seus públicos e o ambiente que moldará a comunicação da organização de acordo com fatores de concorrência, tecnológicos, demográficos, econômicos, naturais, político-legais e socioculturais.

Com a evolução das pesquisas no campo da ciência da comunicação, estes modelos foram aprimorados e originaram novos avanços na área. A tecnologia e a criação de novas formas de comunicação também foram incorporadas, tornando o

processo de comunicação muito mais dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em voga (HALL, 1984). Além disso, o receptor se tornou participante ativo nos novos modelos do processo de comunicação e a sua resposta representa uma de suas principais funções.

O modelo da dinâmica da comunicação interpessoal, desenvolvido por Schramm (1970), enfatiza a preocupação com a interpretação da mensagem. “Dessa representação gráfica se pode colher a idéia de que, mesmo a nível individual, o sentido de uma mensagem tende sempre a assumir um risco de precisão, dependente de quem o decodifica...” (CORRÊA, 1988). Embora definido para uma análise da comunicação a nível pessoal, esse modelo, com a tecnologia de informação e comunicação desenvolvida a partir do final do século XX e início do século XXI, se torna atual.

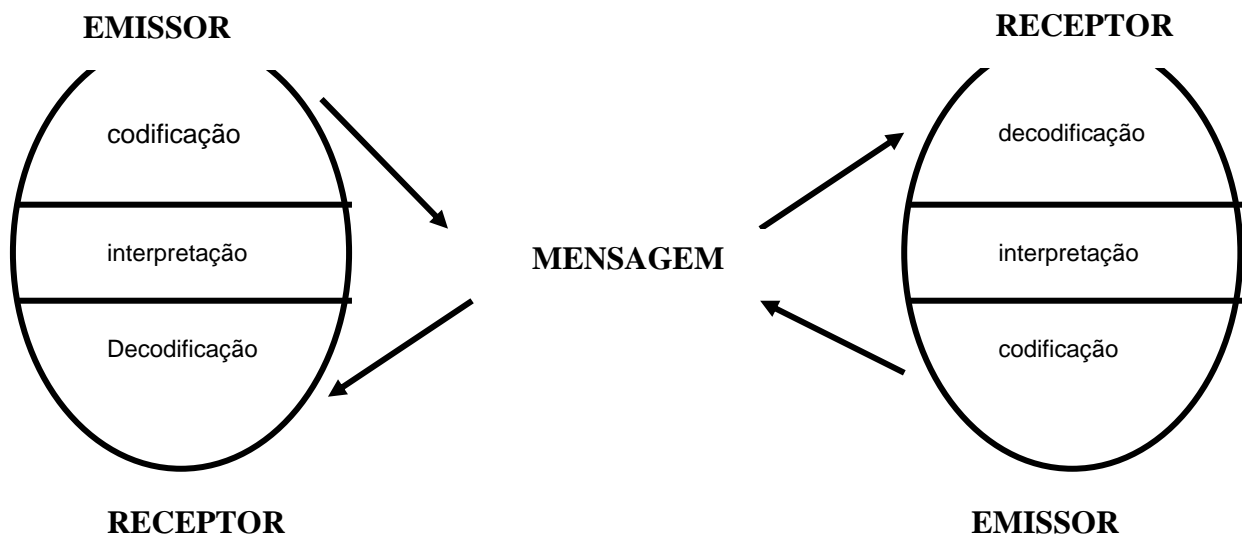


Figura 8 – Modelo da Dinâmica da Comunicação Interpessoal
Fonte: Adaptado de Schramm, 1970.

O modelo não só revela a comunicação como um processo não linear, como impõe às etapas de codificação e decodificação um processo de interpretação e, assim, uma análise cognitiva, daqueles que estão recebendo as informações por meio da mensagem. Essa mensagem, de acordo com os estudos de Cooren e Taylor (1997), são as mediações que dão origem às organizações e dão sentido (*sensemaking*) aos processos negociados, em um espaço político (SIMÕES, 1984).

Diante desta perspectiva, a questão da interpretação e da recepção da informação é fator preponderante. A geração de conhecimento, a criação de normas e os aspectos culturais advêm do relacionamento e da mediação da comunicação.

Vale ressaltar que esse processo de mediação e relacionamento é compartilhado por meio da linguagem e, assim, objetivado num meio social, percebido pelos indivíduos que formam esse sistema social e integram todo o processo de comunicação. A comunicação vista sob a ótica do relacionamento e da mediação reforçam a necessidade de estudos em relações públicas, que ampliem o seu escopo de forma interdisciplinar.

A perspectiva de Yuexiao (1987) apenas reforça ainda mais a importância dos estudos de relações públicas que incorporem características de percepção, principalmente estudos interdisciplinares, que envolvam autores de diversas áreas, como a psicologia social e a neuropsicopedagogia, conforme as teorias de Luria (1981) e Vygotsky (1998) para complementar os estudos da área de comunicação social. Além disso, corroboram com a perspectiva de Chanlat (1993) de que o homem é um ser biopsicossocial e cada um dos pilares dessa tríade deve ser levada em consideração.

Entender o indivíduo e como a informação é percebida por ele, torna-se fator preponderante para compreender também a formação de sua identidade, seja ela individual ou multifacetada. Da mesma forma, entender uma organização e como a informação é percebida por ela também requer a compreensão da formação de sua identidade organizacional. Nesse sentido, é importante esclarecer alguns breves conceitos sobre informação.

2.2.2 Informação

O termo informação é utilizado indistintamente em diferentes áreas. Yuexiao (1987) estima que existem mais de 400 definições de informação e que estas são apresentadas em pesquisas de diferentes campos e culturas. Assim, se torna latente a necessidade de uma definição baseada em critérios e fundamentações científicas para que se possa definir o termo. Popper (1978) afirma que dentro das ciências sociais a busca por critérios – na verdade ele utiliza o termo métodos – científicos é ainda mais importante. Os métodos, conforme Popper (1978), são a forma de viabilizar que determinado experimento científico possa ser compreendido, controlado e repetido. Nesta perspectiva, a ciência acontece *pos-fact*, ou seja, determinado fato, após ocorrido, passa a ser interpretado para que possa ser controlado.

Em relação à informação, existe não só a questão conceitual, mas também as várias “ciências” que utilizam o termo. Estas “ciências” vão desde a área de ciências sociais e humanas, como psicologia, sociologia, até a área de ciências exatas, tais como ciências da computação e a matemática. Numa abordagem léxica o termo informação pode ser analisado na seguinte perspectiva: in (dentro) – forma – ação. Desta maneira, informação seria a ação de dar forma. Porém, dar forma a quê? E onde?

Informação seria a ação de dar forma a uma série de dados, formando uma mensagem, compartilhada dentro de um determinado sistema social com um propósito, um objetivo pré-determinado por quem elabora a mensagem. A partir deste conceito, podemos analisar uma série de variáveis que estão diretamente relacionadas com o estudo da informação:

- (i) a mensagem, como ela é elaborada e formatada (codificada) em seu conteúdo com textos, símbolos, fotos, imagens, que linguagem é utilizada, etc;
- (ii) os dados, o que efetivamente importa a determinado público e sua relevância;

(iii) o sistema social em que esta mensagem está inserida, seus aspectos culturais, sociológicos, tecnológicos, financeiros, etc;

(iv) a transmissão da mensagem, como ela é feita e o impacto dos meios de comunicação no receptor da mensagem; e, por fim,

(v) as pessoas que formam estes sistemas sociais, os receptores, como eles interpretam a mensagem e analisam os dados e, também, qual a capacidade de cognição e de armazenamento de uma pessoa para que não ocorra entropia. A informação entendida como um processo cognitivo e interpretativo só ocorre no receptor, ou seja, a informação está no receptor, fora dele há uma série de dados organizados por um emissor.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se compreender as diversas abordagens adotadas para o termo. Se por um lado a diversidade dos estudos é positiva, por outro, não há uma clareza em relação à definição de seus conceitos e qualquer estudo será um recorte e retratará uma maneira específica de análise.

Portanto, temos três abordagens de análise dos conceitos da informação: a organização dos dados/forma, a transmissão/recepção e o sentido no receptor. Com isso, tem-se os estudos da informação como um subsídio relevante para os estudos dos processos de comunicação, linguagem e percepção. Shannon e Weaver (1975), que foram os expoentes no estudo do processo estrutural de comunicação, não se preocuparam muito em definir informação, mas a consideravam uma variável importante, principalmente a mensuração de sua quantidade e capacidade de armazenamento. Para eles, a informação está relacionada com a incerteza (sua redução) e a redundância. Assim, eles utilizam as ciências matematizáveis para mensurar a quantidade de informação necessária para reduzir incertezas e facilitar os processos de tomada de decisão, sem ser redundante.

A crítica que se faz a estas visões sobre os estudos da informação e do processo de comunicação é a de que os autores abordam apenas os procedimentos relacionais da comunicação, com ênfase nas ciências humanas e sociais. Embora Shannon e Weaver (1975) tivessem criado o modelo do processo de comunicação, preocupados com a mensuração e eficiência da capacidade de uma mente influenciar outra, o modelo deles atualmente é utilizado por autores

comportamentais, das áreas de ciências humanas e sociais. Young (1987) aponta, além dos aspectos relacionais, aspectos relacionados às áreas biológicas, físicas e químicas. Para ele, o universo é composto de massa e energia e as informações em qualquer ser vivo são processadas dentro das células e moléculas, dependendo de energia para realizar este esforço. Aliás, conforme seus experimentos revelam, o mais simples dos seres vivos, os unicelulares, conseguem processar informações.

Corroborando com a tese de Young (1987), o autor Yuexiao (1987) demonstra em seu modelo que o conhecimento advém de fatores biológicos e humanos, neste caso relacionando a informação como um subsídio para a criação de conhecimento.

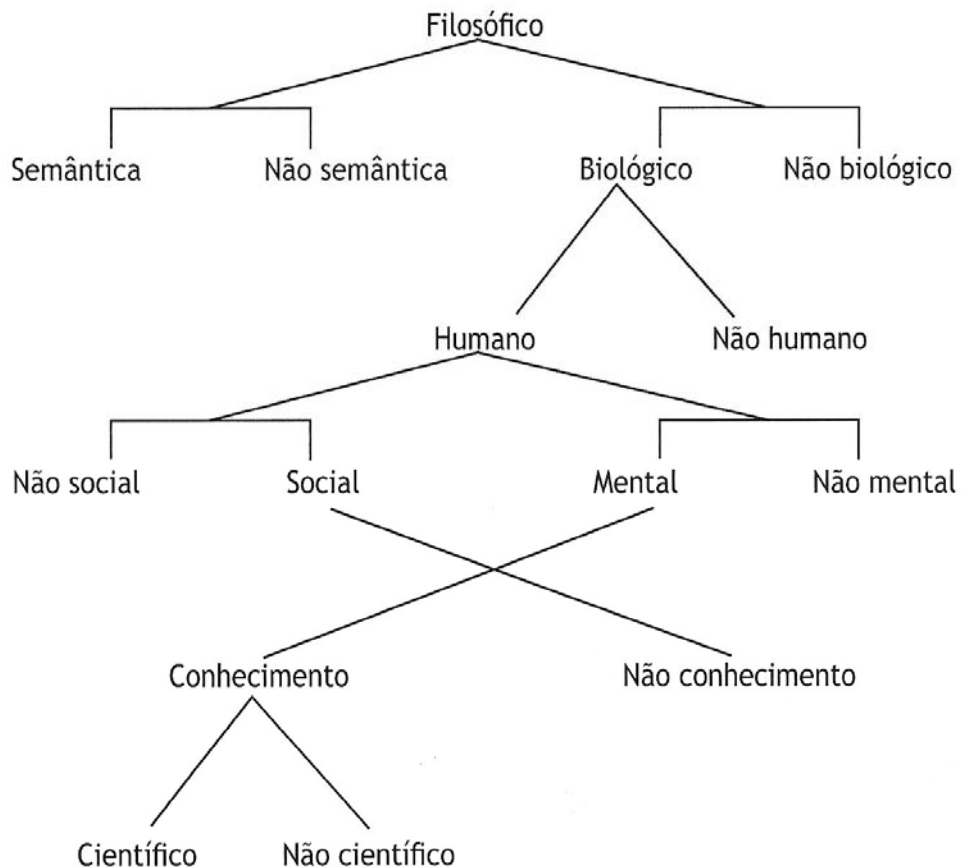


Figura 9 – Árvore Genealógica do Conhecimento
 Fonte: Yuexiao, 1987, p. 45.

Entendida a abordagem utilizada para os conceitos de informação – uma ação que dá forma a uma série de dados e os organiza, matéria prima para os processos de comunicação – agora se torna relevante a volta aos processos de relacionamento, para que se entenda como nos estudos de relações públicas a perspectiva em torno desses mesmos relacionamentos permanece atual.

2.2.3. Relacionamento e Relações Públicas

A perspectiva do relacionamento analisada sob a ótica de relações públicas impõe aos processos de interação e mediação a grande responsabilidade pela formação da própria organização e, conseqüentemente, de sua identidade. Sendo assim, é a partir dos relacionamentos que as organizações são socialmente construídas. Interações interpessoais, entre pessoas e organizações, e interorganizacionais em espaços que dão sentido às ações e decisões tomadas, são os fatores que também organizam e legitimam esses espaços e impõem aos estudos de relações públicas uma abordagem diferenciada daquela meramente instrumental e administrativa.

Assim, as relações estabelecidas por indivíduos de diferentes grupos se tornaram o objeto de estudo de diversos estudos na área de relações públicas. Para Canfield (1970, p. 3), o “mais importante dos problemas que desafiam o indivíduo, a família, a comunidade e a nação, as instituições comerciais, sociais e políticas é o das relações entre as pessoas”. E, embora tenha feito essa afirmação em 1970, a perspectiva dos estudos de relações públicas em torno do relacionamento continua atual. A ênfase no estudo “das relações” para Canfield (1970) era tão relevante que o autor dedicou cada capítulo de seu livro a analisar as relações com os públicos de interesse de uma organização, separados em: empregados; acionistas; consumidores; comunidade; associações de classe e profissionais; distribuidores, representantes ou revendedores; fornecedores; público-sociais, que seriam as organizações sem fins lucrativos; e, educacionais.

Se para Canfield (1970) as relações públicas estavam associadas ao surgimento das instituições, em contrapartida, D’Azevedo (1971) afirma que “se pesquisarmos ao longo da história da civilização, veremos que a idéia de relações públicas acompanha o desenrolar da história dos homens, desde os seus tempos mais primitivos” (p. 15), e complementa fazendo uma analogia entre as funções de relações públicas e algumas ações de Moisés, constantes na Bíblia. Ainda, conforme a autora, as relações estabelecidas entre os diferentes públicos se dariam por meio da comunicação. Assim relações públicas se preocupariam em estabelecer uma comunicação entre os homens.

Sua finalidade não é, portanto, informar apenas, transmitir mensagens que não estabelecem um processo de comunicação progressivo. Por isso, costuma-se dizer que relações públicas é uma ponte de duplo sentido, onde transmissor e receptor se revezem no ato de comunicar. Não interessa, pois, a um agente de RP que apenas uma das partes transmita suas mensagens. Sua função visa um objetivo mais alto e mais profundo. Procurando estabelecer uma comunicação efetiva entre superior e inferior, entre empregador e empregado, entre direção e público, ele visa não só a informação correta e constante, mas também a boa vontade e simpatia, que procura granjear para seu cliente (D’AZEVEDO, 1971, p. 11).

Essa abordagem para a comunicação foi mais tarde denominada por Grunig e Hunt (1983) de “modelo simétrico de duas mãos”. Os autores apresentam quatro modelos que demonstram a natureza do processo de comunicação que os profissionais de relações públicas devem gerenciar. Para Grunig (2010, p. 31)

Os modelos são descrições simplificadas da prática das relações públicas e, como tal, têm limitações. Ainda assim, ajudam-nos a entender porque há tantas distorções a respeito da natureza e do propósito das relações públicas. Eles também ajudam a explicar como os profissionais devem pensar as relações públicas antes de exercê-las num papel gerencial estratégico. Apenas dois dos modelos tornam possível expandir as relações públicas de uma função técnica ou de marketing ou de marketing para uma função gerencial estratégica desenvolvida. Além disso, alguns desses modelos são mais eficazes do que outros e também são mais éticos.

Vários estudos discutiram o seu uso e a apresentação dos modelos passou a ser recorrente nos trabalhos de relações públicas, conforme Kunsch (1997) e Bonfadini (2007). A seguir serão apresentados os modelos de acordo com Grunig (2009, p. 31-32).

- a) *Modelo de agência de imprensa / divulgação*: considerado o mais antigo – realizado pelos assessores de imprensa de meados do século XIX, os primeiros especialistas a realizarem um trabalho de relações públicas em tempo integral – visa publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia, persuadindo e manipulando os públicos. É caracterizado por ser de mão única porque não há troca de informações, pois a informação somente tem um sentido, da fonte para o receptor. “O único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa” (GRUNIG, 2009, p. 31).
- b) *Modelo de informação pública*: surgiu no começo do século XX, como reação aos ataques dos jornalistas às grandes corporações e aos órgãos governamentais (BONFADINI, 2007). É também um modelo de mão única que entende as relações públicas apenas como a disseminação de informações. É um modelo assimétrico ou desequilibrado, isto é, tenta modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. Tenta promover a imagem positiva da organização por meio da propaganda e da disseminação de informações, exclusivamente favoráveis à organização.
- c) *Modelo Assimétrico de Duas Mãos*: surge durante a primeira guerra mundial, quando alguns profissionais de relações públicas começaram a fundamentar sua atividade nas ciências sociais e nas ciências do comportamento, como a psicologia (BONFADINI, 2007). Utiliza pesquisas para desenvolver mensagens e, provavelmente, conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. É assimétrico, pois estabelece um processo de troca de informações entre a fonte e o receptor, por meio do uso de pesquisas e métodos de comunicação, valendo-se desses instrumentos para desenvolver mensagens persuasivas e manipuladoras. Visa aos interesses somente da organização, não se importando com os dos públicos.
- d) *Modelo Simétrico de Duas Mãos*: Assim como o modelo anterior estabelece um processo de troca de informações entre a fonte e o

receptor. Porém, é simétrico porque mais do que na persuasão e na manipulação, ele tem no entendimento o objetivo principal de relações públicas (BONFADINI, 2007). A comunicação é utilizada para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Beneficia tanto a organização quanto os públicos, por meio de negociações e concessões se tornando mais ético que os outros modelos.

A partir do que foi explicitado acima, o quadro 3 ilustra uma síntese dos quatro modelos de acordo com o objetivo, natureza e processo da comunicação, natureza da pesquisa, figuras principais e usos típicos.

	De imprensa/ propaganda	De informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	- Propaganda	- Disseminação da informação	- Persuasão científica	- Compreensão mútua
Natureza da comunicação	- De uma mão - Verdade completa não é essencial	- De uma mão - Verdade é importante	- De duas mãos - Efeitos desequilibrados	- De duas mãos - Efeitos equilibrados
Processo de comunicação	Fonte > receptor	Fonte > receptor	Fonte < > receptor (<i>feedback</i>)	Grupo < > grupo
Natureza da pesquisa	- Pequena - Porta em porta	- Pequena - Alta Legibilidade - Público: leitores	- Formativa - Avaliadora de atitudes	- Formativa - Avaliadora de compreensão
Figuras principais	- P. Barnum - Esportes - Teatro	- Ivy Lee	- Edward Bernays	- Bernays - Educadores - Líderes profissionais
Usos típicos	- Promoção de produtos	- Governo - Associações não lucrativas - Organizações	- Empresas competitivas - Agências	- Empresas - Agências

Quadro 3 – Modelos de Comunicação

Fonte: Adaptado de Kunsch, 1997, p. 110.

Toledo (1994) defende uma noção tridimensional do conceito de relações públicas. Para o autor, descrições de atividades, definições, papel do profissional, instrumentos e técnicas utilizadas convivem no terreno de sua conceituação e “se um autor enfatiza um dos elementos, não escapará à crítica de que sua abordagem é incompleta, inconsistente, desprovida de profundidade ou, até mesmo, que está fora da realidade” (TOLEDO, 1994, p. 42). E complementa afirmando que a

ênfase em princípios que preconizam boa-vontade, compreensão mútua, simpatia conduz a uma visão distorcida de profissional que desempenha um papel superficial, na medida que tende a desconsiderar os conflitos de interesse, de posição e até mesmo ideológicos existentes em seu campo de atuação (p. 43).

Analisada como um sistema aberto, a organização interage com seus públicos nos ambientes interno e externo com o objetivo de atingir seus objetivos. Nessa concepção as relações públicas são organizacionais concebidas como um elo entre a organização e a sociedade.

A compreensão do negócio da organização e de sua inserção em um sistema econômico e social mais amplo e a percepção do nível de sua relação com a sociedade e da necessidade do comprometimento do público interno com essas questões tornariam menos obscuras as tarefas de relações públicas. Todavia, o que se nota são algumas tentativas de conceituar relações públicas a apartadas de um sistema organizacional, obstaculando o trabalho de delinear a abrangência de seu campo de ação e dificultando a delimitação de seu escopo referentemente aos processos de comunicação e às interfaces com outras áreas da organização. Os processos de comunicação de uma organização, tanto no âmbito do microambiente interno, quanto no dos ambientes e públicos externos – econômico, político, legal, tecnológico, social e cultural – operando o recurso informação, devem ser interpretados sob a ótica sistêmica (TOLEDO, 1994, p. 43).

A partir das considerações precedentes, com o entendimento do conceito tridimensional de relações públicas, não se busca uma dissociação entre as dimensões, mas destacar seus elementos relevantes, as diferentes correntes e suas inter-relações. Toledo (1994) apresenta o conceito tridimensional de relações públicas:

- a) *A dimensão funcional de relações públicas:* destina-se a descrever a natureza das atividades relativas a esse domínio de comunicação. A organização envolve-se em um processo de **troca** [grifo próprio] não apenas com o público alvo seus clientes e compradores, mas realiza trocas também na condição de compradora de recursos tangíveis e intangíveis. Focalizam a controvérsia e o conflito resultantes dos diferentes processos de troca como o objeto formal de sua atenção. O objetivo de relações públicas, como processo social e organizacional, é desenvolver, estimular e criar mecanismos e ações destinadas a lidar efetivamente com todos os aspectos e situações que

envolvem o relacionamento – conflito, controvérsia – da organização com seus públicos e com a sociedade.

- b) *A dimensão gerencial de relações públicas*: vincula-se ao campo de ação do profissional. Põe em destaque a organização e os aspectos administrativos inerentes à área. A dimensão gerencial de relações públicas permite entender como seu objeto e objetivo (dimensão funcional) podem ser tratados e alcançados em uma organização, mediante a análise, o planejamento, a implantação e o controle de ações destinadas a gerenciar o relacionamento da empresa/organização com seus diferentes públicos. Enquanto a dimensão funcional foca em uma abordagem tático-operacional de relações públicas, a dimensão gerencial enfatiza os aspectos estratégicos.
- c) *A dimensão filosófica de relações públicas*: reflete as diferentes correntes de orientação que prevalecem em um dado momento da organização. A orientação tradicional confere um caráter instrumental e funcionalista para relações públicas. Procura camuflar ou dissimular a presença do conflito e da controvérsia enfatizando a promoção do entendimento e da compreensão mútua entre a organização e seus públicos. Uma segunda orientação caminha no sentido de uma proposta ou discurso engajado, político. Trata-se de um posicionamento crítico ao fato de relações públicas terem por pressuposto a igualdade social, mas a realidade social revela-se desigual e antagônica. Sob essa orientação, propõem-se a um papel mais político do que administrativo, sendo, portanto, restrito do ponto de vista organizacional. A terceira orientação, dentro da dimensão filosófica, coloca em evidência a importância social, política e econômica das mediações nas relações da organização não apenas com os públicos, mas com a sociedade como um todo. Ampliam-se, assim, os horizontes conceituais de relações públicas sem se perder a dimensão gerencial. Sob essa orientação, os processos de comunicação da organização com seus públicos são interpretados a partir de um referencial estratégico global.

Ferrari (2009), por sua vez, aborda duas concepções para os conceitos. Segundo a autora, relações públicas podem ser definidas enquanto filosofia, mesmo termo utilizado por Toledo (1994), e entendida em sua dimensão política, também, a

partir de uma atividade ou de um campo de atuação profissional. Definida pela autora (2009, p. 158) como “a atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos” e como “uma função corporativa, pois ajuda a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos interesses estratégicos” (FERRARI, 2009, p. 159). A dimensão política e o campo de atuação se mesclam com as dimensões filosóficas e gerenciais de relações públicas, abordadas por Toledo (1994).

Para Ferrari (2009, p. 159) é uma filosofia porque

Busca um ponto de equilíbrio entre os objetivos do interesse público e privado, e sua ação se dá por meio da obediência a princípios corporativos que servem de base para o estabelecimento do relacionamento eficaz das organizações com o mercado e com seus públicos específicos. É um processo, pois se utiliza da mediação para estabelecer um diálogo entre os públicos e a organização.

Como filosofia e como processo, ela é inerente à própria natureza das organizações e existe independentemente da formalização de sua prática.

Por outro lado, enquanto campo de atuação, Ferrari (2009, p. 159) aborda que

A partir do momento em que as organizações necessitam que a comunicação seja estruturada, planejada e executada para que as suas metas e objetivos sejam alcançados, trata-se de uma atividade de prestação qualificada de serviços, na linha das estratégias organizacionais, que exige alto grau de responsabilidade de quem a pratica, uma boa bagagem de conhecimentos teóricos e um amplo conjunto de competências e habilidades especiais.

A perspectiva adotada para as relações públicas, nesse estudo, será a dimensão filosófica de Toledo (1994), mais especificamente de acordo com a terceira orientação em que evidencia a importância dos relacionamentos e das mediações não apenas com públicos específicos, mas com toda a sociedade. Da mesma maneira, a dimensão política abordada por Ferrari (2009) em que as relações públicas são definidas como filosofia e como processo, foi selecionada para o desenvolvimento da tese.

A ênfase nos relacionamentos e nos processos interpretativos amplia o escopo de relações públicas. O relacionamento, em um contexto organizacional enquanto matéria-prima da atividade de relações públicas, legitima e (re)forma sua identidade perante seus diversos públicos. Porém, se, por um lado, nos estudos de relações públicas, está a questão do relacionamento, realizado por meio da comunicação, por outro lado está a questão dos públicos.

Para Lucas (2002, p. 15),

Não cabe mais pensar as relações públicas como atividade eminentemente técnica, mas antes devem ser compreendidas como uma filosofia corporativa a disseminar-se por toda a empresa, sendo capaz de funcionar como base sólida para o gerenciamento de conflitos e a construção de um relacionamento realmente sinérgico com os públicos organizacionais.

França (2004, p. 97) afirma que “relações públicas são uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos e seu objetivo é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos”. E complementa afirmando que o objetivo principal do relacionamento de uma organização com seus públicos

sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização (p. 100).

Para o autor, com base no processo de relacionamento é incoerente usar um critério meramente “geográfico” para distinguir os diferentes públicos: público interno, público externo e misto. Assim, a definição utilizada por França (2004) para relações públicas, como uma atividade de relacionamentos estratégicos sustentada por determinados interesses, fez com que propusesse uma nova classificação para os públicos baseada em “critérios lógicos de determinação dos públicos de interesse”, conforme o autor.

Seguindo essa linha de pensamento, foram levantados três critérios lógicos que permitem estabelecer melhor a compreensão dos públicos e de sua função. Nessa visão, não interessa o critério geográfico de públicos internos e externos e, sim, o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da organização e sua viabilização (FRANÇA, 2004, p 102).

Assim, o autor identificou três critérios fundamentais:

- (i) grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado;
- (ii) grau de participação dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica; e,
- (iii) nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios.

A partir dos critérios de relacionamento para a determinação dos públicos de interesse de uma organização, França (2004, p. 105) estabelece uma categorização para os públicos que

significa que ela é aplicável a todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos e, que, ao mesmo tempo, possibilita identificar aspectos fundamentais no estudo de públicos como: a que público se dirige; o tipo e objeto da relação; o nível de dependência, participação e envolvimento; a natureza da relação, a sua prioridade, temporalidade e as expectativas da relação, tanto por parte da organização como dos próprios públicos.

A categorização dos públicos foi apresentada pelo autor da seguinte maneira:

- a) *Categoria I: públicos essenciais*: públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim. Os públicos essenciais são divididos em dois segmentos: Constitutivos e Não-constitutivos. Os públicos essenciais constitutivos são aqueles que possibilitam a existência da organização, de acordo com suas atividades-fim, como por exemplo, os empreendedores, investidores, sócios, diretores, etc. Os não-constitutivos ou de sustentação são também imprescindíveis, mas por sua natureza não interferem diretamente na constituição da organização e, sim, na sua viabilização ou manutenção no mercado. Podem ser primários, aqueles dos quais a organização depende para a viabilização do empreendimento, como fornecedores de matéria-prima, insumos básicos e colaboradores diretos; ou secundários, aqueles que contribuem para a

viabilização da organização, mas em menor grau, como fornecedores de produtos não-essenciais, contratados terceirizados e temporários.

- b) *Categoria II: públicos não-essenciais*: São considerados não-essenciais, pois não participam das atividades-fim, mas tão somente das atividades-meio. Não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social. Essa rede de interesse específico, como denomina França (2004), apresenta subcategorias que são as redes de consultoria, divulgação e promoção da organização, ou seja, públicos que não fazem parte da organização, tais como agências de propaganda, relações públicas, consultorias; redes de setores associativos organizados, representadas por associações de classe e de categorias empresariais, conselhos profissionais, federações e associações; redes de setores sindicais, formadas pelos sindicatos patronais e de trabalhadores; e, redes de setores da comunidade, formadas pelas comunidades associações civis, comunitárias, empresariais, etc.
- c) *Categoria III: públicos de redes de interferência*: representam públicos que atuam no cenário externo das organizações, que por meio de seu poder de influência podem gerar interferências indesejáveis para a organização, ou podem apoiá-las, como seria esperado. Esses públicos estão divididos em rede da concorrência (concorrentes diretos ou indiretos, de atuação local, regional, nacional ou internacional) e redes de comunicação de massa (jornal, revista, televisão, etc.). A tabela 2 ilustra a classificação de públicos proposta por França (2004) a partir dos critérios de relacionamentos.

Primeiro Critério	Grau de Dependência: jurídica e situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência sobrevivência.	Públicos: - Essenciais constitutivos - Essenciais não-constitutivos Primários: alto envolvimento Secundários: médio envolvimento
Segundo Critério	Grau de Participação: menor ou maior, dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica.	Públicos não essenciais representados pelas redes de interesse específico da organização com os quais mantém relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários.
Terceiro Critério	Grau de Interferência: dos públicos sobre a organização e os seus negócios. Esses públicos não	Rede da concorrência local, regional, nacional, internacional. Prioridade variável; definida pelo maior ou menor conflito de interesses.

	participam nem constituição, nem da manutenção da empresa. Podem interferir no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência.	Rede da comunicação de massa (MCM = vasta audiência): - mídia impressa: jornal, revista, etc. - mídia eletrônica: tv, rádio, vídeo, etc. Exemplo: poder de imprensa; pode interferir na legitimação ou no descrédito da empresa junto à opinião pública.
--	---	---

Tabela 2 – Demonstrativo de critérios de relacionamento

Fonte: Adaptado de França, 2004, p. 104.

A definição proposta por França (2004) para uma nova perspectiva de análise em relação ao público, segundo o próprio autor, permite definir e analisar a interdependência dos públicos e das organizações e a estabelecer programas de relações públicas e de comunicação adequados aos relacionamentos da empresa com qualquer um de seus públicos de interesse. Além disso, acarreta numa maneira de gerir as empresas, baseada em modernos processos de produção e constantes mudanças no gerenciamento das organizações. O correto entendimento e a classificação dos públicos afetam as formas de relacionamento e, em consequência, a maneira como a organização será gerida.

Essa perspectiva mais ampla de relações públicas, adotando os processos de relacionamento, o claro entendimento de seus públicos e a relação com a administração é também abordada por Simões (1995). Conforme o autor, existem três ângulos para contextualizar o papel do profissional de relações públicas:

- (i) administrar a comunicação, meramente a aparência, o percebido da atividade;
- (ii) administrar o conflito, uma circunstância da profissão; e,
- (iii) administrar a função política, que corresponde à essência da atividade.

O adjetivo político se justifica porque todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às conseqüências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação (SIMÕES, 1995, p. 84).

Nesse sentido, os processos de comunicação e o conseqüente relacionamento que eles acarretam são aspectos de gestão, não estratégica, mas política, que interferem na legitimidade da organização e na formação de sua

identidade. A abordagem de relações públicas sob essa ótica foge totalmente de uma abordagem linear e coloca relações públicas como algo intrínseco a qualquer processo de gestão e de administração de uma organização. Essa perspectiva é também abordada por Ianhez (2006, p. 181):

A administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre as pessoas. Relações entre as pessoas são fundamentadas na comunicação. Ela é a busca da compreensão e da harmonia, a necessidade de compreender o que os outros querem e de fazer saber aos outros o que queremos, para que sejam atingidos objetivos e harmonizados interesses coletivos e individuais. Podemos afirmar que a comunicação é o fundamento da administração.

Relações públicas é a comunicação na administração... Ela permeia toda a organização orientando, assessorando e apoiando, de modo estratégico, todas as suas funções, no tocante a forma mais adequada de conduzir suas relações junto ao público.

A perspectiva política de relações públicas impõe aos profissionais dessa área uma exigência de conhecimentos multidisciplinares de comunicação. Pensar a comunicação e os relacionamentos construídos e saber adequá-la às diferentes realidades encontradas no complexo mundo das novas configurações organizacionais elimina qualquer pensamento ou visão instrumental dos processos comunicacionais. Mais que isso, também não é algo a ser gerenciável em uma esfera mercadológica, institucional ou interna, como se essa comunicação fosse respeitar as fronteiras delimitadas estrategicamente em planejamentos formais. Qualquer “planejador de comunicação” precisa compreender as deficiências de uma abordagem instrumental para os processos de relacionamento e, conseqüentemente, de relações públicas.

Entendida dessa maneira, relações públicas é um fenômeno processual, de mediação e interação entre pessoas e/ou organizações que ultrapassa qualquer perspectiva gerenciável, pois é dependente e, ao mesmo tempo, gera dependência para dar sentido às ações organizacionais. Sendo assim, ela é (re)formadora (das) e (re)formada pelas organizações.

2.3. A BUSCA POR UMA INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS

A resposta para as questões apontadas nessa tese é parte concernente à integralidade dos conceitos. A identidade vista como um processo, proposta a partir de uma abordagem relacional, se constrói e se reconstrói constantemente nas trocas sociais. A identidade é objetivada sempre em relação a uma outra. Nesse sentido, vista como uma construção social ela é sempre (re)formada no interior de determinados contextos sociais que orientam as escolhas e determinações do ambiente no qual essa identidade está inserida. Assim, qualquer pessoa e/ou organização estarão sempre inseridos em um determinado ambiente e terão sempre a sua identidade sendo afetada também por ele.

O ambiente, sob essa prerrogativa, é entendido como o contexto geral da pesquisa e os fatores intrínsecos a ele, tais como culturais, políticos, legais, sociais, tecnológicos, físicos e econômicos são algumas das questões que afetarão a organização e, conseqüentemente, sua identidade.

A identidade abordada como um processo social e historicamente construído, a partir do relacionamento de um indivíduo ou organização com o ambiente (BERGER e LUCKMANN, 2008; CARRIERI, DE PAULA e DAVEL, 2008; FREITAS, 1999; NKOMO e COX JR, 1998; SODRÉ, 1999; EVERS, 1984; GARCIA-CANCLINI, 1995; MENDONÇA, 2000; MACHADO e CRUBELLATE, 2006). Ou ainda, uma ação social e estrutural, que não permite identificar isoladamente o que é identidade e o que é imagem (MACHADO e CRUBELLATE, 2006) é o núcleo central. É a partir dela e dos seus processos autoperceptivos que uma organização se autodefine, se autoconceitua e determina seu negócio, seus objetivos e seus valores. Diante dessa lógica, a autopercepção, a forma como as organizações se conceituam ou categorizam seu comportamentos, tanto suas condutas externas como seus estados internos, é o primeiro passo para o processo identitário. Em comparação com o outro eu me autodefino, pelas diferenças e semelhanças.

Em um nível intraorganizacional, a partir do momento que os fatores identitários sejam compartilhados, o próprio conceito de identidade se sobrepõe aos

conceitos de cultura organizacional. Assim, a identidade se expressa pelos entendimentos culturais e, em contrapartida, está fixada na cultura.

A cultura definida como um entendimento tácito da organização (crenças, valores, artefatos) que dão significado, incluindo o processo de autodefinição interna, ou autoconceito ou ainda, o material teórico importante para explicar a identidade organizacional e como as interpretações da imagem organizacional influenciadas culturalmente e formada pelos membros externos à organização (*outsiders*) afetam essa mesma identidade (HATCH e SCHULTZ, 1997) tornam os conceitos de cultura e identidade indissociáveis. Essa indissociabilidade dessas duas categorias exclui totalmente a perspectiva corporativa e gerenciável para qualquer abordagem.

A mera concepção linear da identidade, em que ela é abordada como o elemento estratégico responsável pela formação da imagem, que reflete todas as impressões que a organização deseja causar em seus públicos, sendo projetada através de uma variedade de ferramentas que representam como a organização gostaria de ser percebida se torna defasada. A identidade deixa de ser estratégica para ser política, negociada em determinados espaços de conversações e mediada pelo relacionamento.

Como núcleo central, a identidade permeada pelos processos perceptivos dos representantes organizacionais é (re)formada pelo relacionamento da organização com seus públicos e com o ambiente. Por meio da interação com o ambiente é que uma organização se legitima e (re)forma sua imagem.

Outro fator relevante para a integração dos conceitos é a questão da percepção. Abordada como o processo de seleção e síntese de natureza complexa – que se realiza com o auxílio de códigos já prontos (especialmente os códigos de linguagem) que servem para colocar o aspecto percebido no seu devido sistema e para conferir a ele um caráter geral ou categórico (LURIA, 1981) pelo qual as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia – a percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outras pessoas e sobre as experiências diárias da vida. Também é

uma peneira ou filtro, pela qual a informação passa antes de causar efeito sobre a pessoa (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Assim, qualquer processo de mediação e interação será sempre permeado pelos processos perceptivos, que ocorre em determinadas etapas:

(i) atenção: o fator responsável pela escolha dos elementos essenciais para a atividade mental, ou o processo que mantém uma severa vigilância sobre o curso preciso e organizado da atividade mental (LURIA, 1981);

(ii) Organização/Interpretação: reconstrução de atividades isoladas que constituem parte das operações requeridas. Quando isso ocorre, podemos dizer que o campo da atenção deslocou-se do campo perceptivo e desdobrou-se ao longo do tempo, como um componente de séries dinâmicas de atividades psicológicas (VYGOTSKY, 1998);

(iii) recuperação (memória): fase em que o indivíduo utiliza códigos de linguagem, signos e todo um complexo sistema cerebral para armazenar as informações que, num primeiro estágio, a sua atenção estava dirigida a elas (VYGOTSKY, 1998).

A partir desse conceito de percepção, qualquer processo de interação e mediação que ocorra em um nível individual ou organizacional de análise será sempre afetado por um processo perceptivo. Entendida como um filtro ou modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outras pessoas e organizações a percepção é o fator que permite o compartilhamento e a sensação de unicidade entre representantes organizacionais para a formação da identidade e cultura organizacional. Além disso, há uma relação diretamente proporcional entre identidade e cultura e aspectos perceptivos. Quanto mais similares forem os processos perceptivos, maior a unicidade, mais forte serão a identidade e a cultura organizacional.

Porém, a percepção precisa de algo a ser percebido. Durante um processo de relacionamento, informações – a ação de dar forma a uma série de dados, formando uma mensagem, compartilhada dentro de um determinado sistema social com um propósito, um objetivo pré-determinado por quem elabora a mensagem – são trocadas e percebidas pelos sentidos humanos. Assim, a informação,

interpessoal ou com a utilização de um veículo como intermédio, é a matéria-prima do relacionamento.

O relacionamento, por sua vez, visto como os processos de mediação e interação que ocorrem entre a organização e seus públicos e função de relações públicas entendida como uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos que tem como objetivo gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos (FRANÇA, 2004) é o que permite que haja uma dinâmica de troca de informações e que possibilite a formação da identidade organizacional. É por meio do relacionamento que uma organização interage com o ambiente e se (re)adapta e (re)formula suas ações. Também é por meio do relacionamento e da troca com o ambiente que as organizações conseguem dar sentido às suas ações.

Por fim, é no ambiente em que está inserido que a organização consegue formar uma imagem. Entendida, assim como a identidade, como um processo social e historicamente construído, a imagem é formada e concebida pelos membros externos à organização, suas próprias percepções (suas imagens) e não definida a partir do que os membros internos acreditam que os membros externos percebem (HATCH e SCHULTZ, 2002). É a totalidade das percepções de todos os públicos da organização em relação à maneira como ela se apresenta, tanto deliberadamente quanto acidentalmente. É formada através do encontro das características de uma organização. O resultado líquido da rede de interações de todas as experiências, crenças, sentimentos, conhecimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização (MARKWICK e FILL, 1997).

Assim, do núcleo central, da identidade, a partir do relacionamento que uma organização mantém com seus públicos, permeada pela percepção, a organização consegue se legitimar e formar uma imagem.

A premissa apresentada é retratada no modelo (figura 10). Busca-se, com isso, compreender como a formação da identidade de uma IES ocorre e, da mesma maneira, como ela é percebida. Nesse estudo, considera-se que isso ocorre a partir do relacionamento que uma determinada IES mantém com seus públicos. Assim, o

modelo proposto evita a linearidade e sugere um processo cíclico de formação da identidade, simultâneo e contínuo, socialmente construído, a partir do relacionamento da instituição e seus representantes com seus respectivos públicos.

O modelo apresenta quatro etapas para a formação da identidade. São elas:

- (i) a autoidentidade, baseada no autoconceito, é construída internamente a partir de aspectos formais (missão, visão, planejamentos estratégicos, objetivos, valores, comunicação e procedimentos formais) e aspectos informais, tais como crenças e pressupostos. Neste caso, permeados pela cultura organizacional. Afeta o relacionamento, pois por meio dele tenta refletir em seus públicos aquilo que é percebido e pré-concebido internamente;
- (ii) a forma de se relacionar afeta a identidade que é efetivamente percebida. Não necessariamente aquela determinada pelos processos formais de comunicação preconizados e determinados pela instituição. Em síntese, a autoidentidade projetada pode não ser igual a identidade percebida;
- (iii) a identidade percebida pelos agentes externos à organização afeta as respostas e, conseqüentemente, o relacionamento que uma instituição mantém com seus públicos;
- (iv) por fim, o relacionamento impacta no autoconceito e na autoidentidade da instituição gerando um novo processo social e historicamente construído. Esse processo sem início e fim é retratado nesse modelo formando o símbolo do infinito, que visualmente define bem a concepção da identidade organizacional (re)construída e (re)formada a partir do relacionamento. A identidade é resultado e resultante do relacionamento.

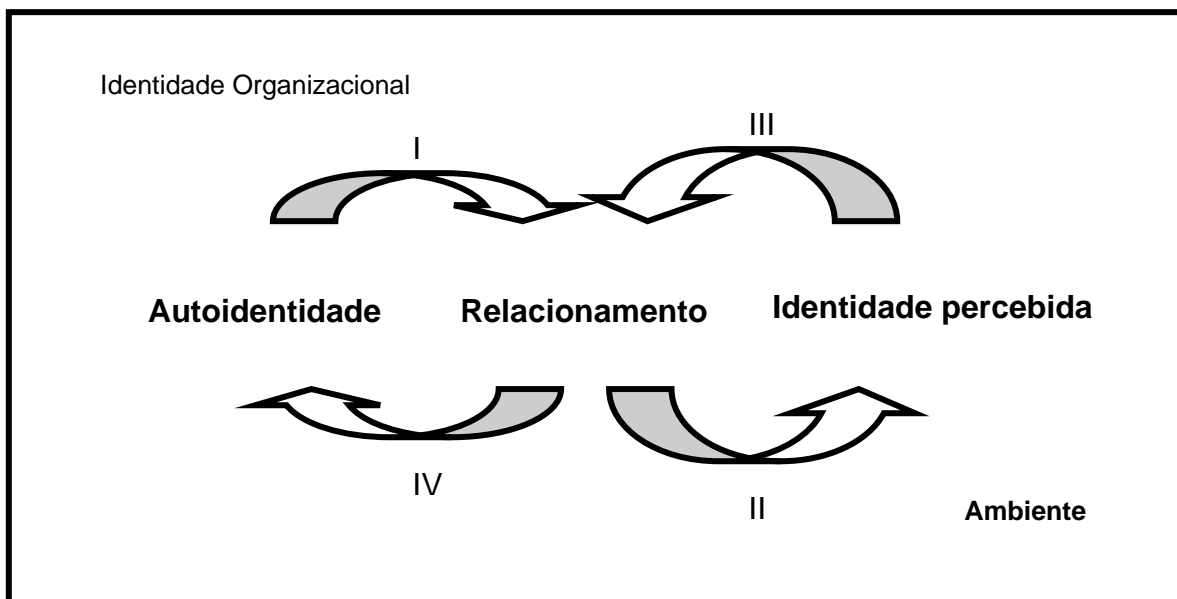


Figura 10 – Modelo Proposta de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

3 AS CONCEPÇÕES EMPÍRICAS DOS CONCEITOS DE IDENTIDADE E RELACIONAMENTO

Um trabalho científico, além de sua sustentação pelas concepções teóricas em torno dos conceitos apresentados, fundamenta-se, também, na exploração desses mesmos conceitos abordados em um contexto ambiental. Para isso, é importante que se utilizem procedimentos metodológicos adequados.

A seguir serão apresentadas as concepções empíricas em torno dos conceitos de identidade e relacionamento na tentativa de avaliar como os fenômenos são descritos pelos entrevistados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com os conceitos anteriormente apresentados, bem como a questão de pesquisa a ser estudada, esta investigação buscará responder as seguintes considerações:

- Como ocorre o processo de relacionamento de uma Instituição de Ensino Superior – IES com seus públicos?
- Qual é a identidade percebida pelos representantes da Instituição de Ensino Superior – IES em estudo, por meio do relato dos entrevistados?
- Como a identidade percebida pelos representantes de uma Instituição de Ensino Superior – IES interfere no relacionamento que ela mantém com seus públicos?
- Como o relacionamento que uma Instituição de Ensino Superior - IES mantém com seus públicos auxilia no processo de formação da sua identidade?

Para responder a essas considerações, foram utilizados procedimentos que delimitam a parte empírica da pesquisa. Assim, eles serão explicitados a seguir e separados nas seguintes etapas: população e *corpus* da pesquisa, a escolha da instituição em que a pesquisa empírica foi realizada, os respondentes/sujeitos e a coleta dos dados, bem como as dificuldades e facilidades encontradas.

3.1.1. População e *Corpus* da Pesquisa

De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 81) “uma população é o agregado de todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas”. Sendo assim, a população é formada pelos representantes da IES pesquisada. De acordo com as perguntas a serem respondidas foram selecionados representantes predominantemente em cargos de gerência, com exceção de dois entrevistados. A intenção era – apesar de não se caracterizar como uma pesquisa multinível, em que pessoas de vários níveis hierárquicos são entrevistadas – não só avaliar a percepção desses entrevistados, mas realizar um contraponto entre as opiniões.

No caso de uma amostragem tipificada em uma pesquisa estatística, ela poderia ser classificada como não probabilística - “em que os sujeitos são escolhidos por determinados critérios” (RICHARDSON, 1999, p. 160) – por julgamento, em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006). Segundo Mattar (1997) é o caso da realização de uma pesquisa exploratória, em que o objetivo principal está associado ao ganho de conhecimento sobre o assunto e não, necessariamente, à representatividade da população em relação às informações obtidas.

Como característica dessa pesquisa, o fato de ser qualitativa exploratória, o termo mais adequado para designar a parcela de entrevistados intencionalmente selecionados é *corpus* de pesquisa. A construção de um *corpus* de pesquisa pressupõe um princípio alternativo de coleta de dados (BAUER e GASKELL, 2002),

que se contrapõe à amostragem por garantir a eficiência que se ganha na seleção de algum material para caracterizar o todo.

Deste modo, a construção de um *corpus* e a amostragem representativa são funcionalmente equivalentes, embora sejam estruturalmente diferentes. Empregando este tipo de linguagem, conseguimos uma formulação positiva para a seleção qualitativa, em vez de defini-la como uma forma inferior de amostragem. Em resumo, nós defendemos que a construção de um *corpus* tipifica atributos desconhecidos, enquanto que a amostragem estatística aleatória descreve a distribuição de atributos já conhecidos no espaço social (BAUER e GASKELL, 2002, p. 40).

Diferentemente da pesquisa quantitativa, na pesquisa qualitativa o *corpus* da pesquisa é construído durante a coleta dos dados e alguma alteração que, por ventura, o pesquisador achar relevante poderá ser feita de acordo com critérios metodológicos que busquem uma melhor explicação do fenômeno observado. Para este estudo, o *corpus* de pesquisa foi definido a partir da necessidade identificada nas perguntas de pesquisa.

Para compreender os fenômenos em torno do conceito de relacionamento foram entrevistados: o diretor de relações empresariais e comunitárias, que operacionaliza o processo de relacionamento e que gerencia o cotidiano desse mesmo processo; a ouvidora, que recebe as informações da comunidade, professores e alunos e mantém um processo de comunicação com os públicos, em um nível ainda mais operacional; o Pró-reitor de Relações Empresariais e Comunitárias, por ser responsável pelas políticas de relacionamento que a instituição mantém com seus públicos. Assim, para suprir as necessidades de respostas sobre relacionamento identificadas durante a realização das entrevistas, o *corpus* da pesquisa foi formado por três representantes da instituição: o diretor de relações empresariais e comunitárias, a ouvidora e o pró-reitor de relações empresariais e comunitárias.

Por outro lado, para compreender os fenômenos em torno dos conceitos de identidade, foram entrevistados os pró-reitores de graduação e educação profissional e de pesquisa e pós-graduação. De acordo com o histórico da instituição e seu Projeto Político Pedagógico institucional - PPI, tanto o ensino como a pesquisa e a extensão são fatores utilizados para a formação de sua identidade e legitimação

da instituição perante a sociedade. Além disso, foi entrevistado o diretor do *campus* Curitiba, que, a partir de sua diretoria, detém informações sobre os processos institucionais e de formação de identidade e participou do processo de implantação do Centro Federal de Educação Tecnológica - Cefet-PR para Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Também foram entrevistados o presidente da Associação de Professores e Servidores da UTFPR e o presidente do Sindicato dos Professores, por serem representantes do núcleo operacional, ou seja, aqueles que exercem a atividade-fim da instituição em estudo. Assim, a compreensão dos fenômenos em torno dos conceitos apresentados não ficaria apenas baseada na percepção dos gestores institucionais.

Durante a coleta dos dados e conseqüente construção do *corpus* da pesquisa ocorreu a oportunidade e também a necessidade de entrevistar o reitor. Essa necessidade foi criada pela falta de uma perspectiva mais ampla da instituição e também pelo seu conhecimento sobre ela. É uma pessoa que está na instituição há trinta anos e, inclusive, foi seu aluno. Nesse sentido, foi escolhido também para compor o *corpus* da pesquisa, devido à sua participação direta ou indiretamente em praticamente todas as mudanças ocorridas, nos últimos trinta anos, contribuindo para a compreensão dos fenômenos em torno dos conceitos de identidade e relacionamento e, conseqüentemente, para responder às questões previamente estabelecidas nessa pesquisa.

A partir da construção do *corpus* de pesquisa, os conceitos identidade e relacionamento começam a ser denominados como dimensões. Essa prerrogativa busca diferencia-los das categorias finais encontradas durante a posterior análise. Assim, a dimensão relacionamento é diferente da subcategoria relacionamento, encontrada durante a unitarização dos termos para a dimensão identidade; bem como, a dimensão identidade é mais ampla do que a subcategoria identidade encontrada durante a unitarização dos termos para a dimensão relacionamento.

O quadro 4 apresenta o *corpus* final da pesquisa e as entrevistas que foram realizadas. Nele estão definidos os instrumentos de coleta de dados - roteiros de

entrevista utilizados, as dimensões, o *corpus* da pesquisa e os critérios que foram utilizados para selecionar cada um dos entrevistados. Buscou-se, com a formação do *corpus*, suprir as necessidades apontadas pelos objetivos geral e específicos para esse estudo.

Roteiro de Entrevista	Dimensões	Corpus da Pesquisa	Critérios adotados para Escolha
Anexo 1	Relacionamento	Diretor de Relações Empresariais e Comunitárias	Operacionalização do processo de relacionamento.
		Pró-reitor de Relações Empresariais e Comunitárias (inserido no corpus da pesquisa durante o processo de coleta de dados)	Responsável pelas políticas de relacionamento de toda a instituição com seus públicos.
		Ouvidora	Entrada de informações que alimentam o processo de comunicação com os públicos.
Anexo 2	Identidade	Reitor (Inserido no corpus da pesquisa durante o processo de coleta de dados)	Foi aluno e é o principal representante da instituição. Participou direta ou indiretamente de várias mudanças ocorridas que auxiliaram a formação da identidade da instituição.
		Pró-reitor de Graduação e Educação Profissional Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação Diretor do <i>campus</i>	De acordo com o histórico da IES e seu PPI são setores que auxiliaram a formação da identidade e também são responsáveis pela sua formação
		Presidente do Sindicato Presidente da Associação de Professores e Servidores.	Representantes daqueles que exercem a atividade-fim da IES em estudo.

Quadro 4 – Corpus e Critérios adotados para escolha dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.2. A Escolha da UTFPR

A escolha da UTFPR para a aplicação da pesquisa foi orientada a partir de duas prerrogativas diferentes. A primeira delas e, também, a mais importante, foi a questão da caracterização da instituição e da sua história. É a primeira e única universidade com a denominação tecnológica do país. Além disso, é uma instituição que foi fundada como uma escola e, a partir de políticas governamentais e necessidades da sociedade, foi respondendo às demandas surgidas da própria sociedade e se adaptando ao ambiente até se tornar uma universidade. A segunda prerrogativa para a escolha da UTFPR foi concernente à conveniência e também à curiosidade do pesquisador e autor dessa tese, que iniciou suas atividades como professor nessa instituição em fevereiro de 2010, o que oportunizou o acesso às informações.

3.1.3 Dados: fonte e coleta

De acordo com os objetivos desta pesquisa foram coletados dados secundários e primários para avaliar as inter-relações entre os conceitos apresentados. Assim, o processo de coleta dos dados foi concebido em diferentes fases:

1 – Coleta dos dados secundários;

2 – Coleta dos dados primários.

Procedeu-se dessa maneira com o propósito de atender à lógica de desenvolvimento da pesquisa, detalhada nesse capítulo, onde os dados secundários se revelam de extrema importância para o desenvolvimento do processo seguinte (coleta dos dados primários) em virtude dos subsídios e indicadores a serem utilizados no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) e pela identificação do conceito de identidade e sua formação de acordo com a perspectiva histórica da instituição em estudo. A coleta dos dados

secundários possibilitou a apresentação da instituição, bem como a consecução dos seus marcos históricos (vide anexo) e a realização da representação da identidade no Projeto Político Pedagógico Institucional – PPI.

Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles coletados, analisados e catalogados e disponibilizados para a utilização de interessados (MATTAR, 1997) e estão diretamente relacionados com o acontecimento registrado através de algum elemento intermediário (RICHARDSON, 1999, p. 253). Nessa pesquisa, os dados secundários foram consultados antes da coleta dos dados primários, tendo em vista que a sua coleta teve por objetivo orientar a elaboração do instrumento de coleta de dados de pesquisa que foi utilizado posteriormente e submetido aos representantes da instituição em estudo.

Para a representação do conjunto de conceitos a serem pesquisados nessa tese foi utilizada uma série de arquivos do Núcleo de Documentação Histórica – Nudhi da UTFPR. Entre esses materiais utilizados estavam jornais internos, revistas, portarias, enfim, acervos documentais, e registros oficiais da sede no *campus* Curitiba. Além desse acervo pesquisado, foi utilizado também um material especialmente elaborado para o centenário da instituição: site, revista do centenário, cd-rom com textos e informações, além de uma cronologia, uma linha do tempo que foi adaptada e consta no anexo para a apresentação da UTFPR.

Na representação dos conceitos, a partir dos dados secundários, foi utilizada a análise documental e a análise de conteúdo, pelo fato dos dados terem sido manipulados pelo pesquisador. De acordo com Richardson (1999), a análise de conteúdo tem se alterado através do tempo, sendo definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (p. 223). A análise documental, por sua vez, consiste em “uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas

as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles” (RICHARDSON, 1999, p. 228).

Desta forma, o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 1977). Nesse estudo, os dados secundários indicados anteriormente foram todos analisados para a construção do contexto da pesquisa (item 3.2) e, concomitantemente com a teoria apresentada, para a elaboração dos roteiros de entrevista para a coleta dos dados primários.

Dados Primários

A segunda fase do estudo compreende a coleta dos dados primários. Segundo Richardson (1999) as fontes de dados primários são aquelas que têm relação direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada, ou seja, aqueles que não estão disponíveis em documentos. São diretamente coletados no campo com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 1997).

Para Richardson (1999) o que caracteriza uma fonte primária é a sua proximidade com o acontecimento e a minimização da interferência de pessoas que intervêm entre a experiência e o seu registro. Nesse estudo, os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais em profundidade com as pessoas que constituíram o corpus da pesquisa e que foram apresentadas anteriormente.

As entrevistas foram realizadas no período de 22/04/2010 a 11/05/2010 e, de acordo com o conceito que estava sendo pesquisado, eram utilizados roteiros de entrevista diferenciados. Ao todo foram nove entrevistas individuais e em profundidade realizadas, seis entrevistas para a identidade, com um tempo médio maior em cada uma delas devido ao número de perguntas e três para a

compreensão do relacionamento. As entrevistas foram todas gravadas e depois literalmente transcritas para a posterior análise.

O quadro 5 retrata as datas das entrevistas, os entrevistados de acordo com o *corpus* formado durante o processo de coleta dos dados, o tempo preciso de duração de cada entrevista, bem como o roteiro que foi utilizado em cada uma das entrevistas.

Número da Entrevista	Roteiro	Data	Tempo de duração (minutos)	Entrevistado
01	Relacionamento	22/04	18:38	Pró-reitor de relações empresariais e comunitárias
02	Relacionamento	22/04	18:50	Ouvidora
03	Identidade	28/04	50:50	Presidente do sindicato dos professores
04	Identidade	29/04	24:48	Pró-reitor de graduação e educação profissional
05	Identidade	04/05	23:52	Reitor
06	Identidade	04/05	22:55	Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação
07	Relacionamento	05/05	22:42	Diretor de relações empresariais e comunitárias
08	Identidade	06/05	24:46	Presidente da Associação de Servidores da UTFPR
09	Identidade	11/05	39:45	Diretor do <i>campus</i> Curitiba

Quadro 5 – Resumo das entrevistas

Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.4 Dificuldades e Facilidades encontradas para a Coleta dos Dados

Algumas dificuldades e facilidades foram encontradas no processo de coleta dos dados e, assim, interferiram na consecução desse estudo. Elas serão apresentadas de acordo com os dados coletados.

A principal facilidade para a coleta dos dados secundários foi a disponibilização e a prévia produção de materiais sobre o centenário da UTFPR. Revistas, Cds e até mesmo um site foram criados para a comemoração, o que facilitou o acesso às informações sobre a instituição. Em contrapartida, algumas dificuldades podem ser elencadas:

(i) Embora a instituição tenha um Núcleo de Documentação Histórica – Nudhi, os materiais não estão catalogados e muito menos organizados de uma maneira que facilite a pesquisa.

(ii) Todos os dados que caracterizam as informações sobre a instituição foram de materiais produzidos por seus representantes, o que pode acabar prejudicando sensivelmente a caracterização de sua identidade em virtude do viés e da pouca confrontação analítica. Não há materiais arquivados como *clippings* ou boletim de recortes que sejam de terceiros emitindo opiniões sobre a instituição. Nesse sentido, os aspectos informais da cultura e da comunicação são descartados e a análise é realizada a partir do discurso hegemônico institucional. Assim, a identidade analisada é aquela definida formalmente pelos seus gestores e não a percebida por seus públicos e reformulada pelos processos de relacionamento.

(iii) O acesso aos dados secundários foi muito difícil, pois os materiais arquivados, principalmente no Nudhi, não são disponibilizados e a pesquisa tinha que ser realizada rapidamente, nos horários permitidos.

Quanto aos dados primários, a disponibilidade e o acesso às pessoas para as entrevistas foi um fator que facilitou a sua coleta. Mesmo com o reitor, que se previa uma dificuldade pela série de viagens e questões de agenda, a entrevista foi

marcada e ocorreu de forma natural. Todas as pessoas que compunham o *corpus* da pesquisa se prontificaram a responder e no momento da entrevista foram atenciosos. Entre as dificuldades pode-se elencar:

(i) duas perguntas em especial geraram algumas dificuldades para dois respondentes: a questão sobre o que é a instituição e aquela que solicitava a identificação de símbolos, rituais e comportamentos que caracterizavam a instituição;

(ii) as perguntas que compunham a entrevista realizada com o presidente da Associação dos Servidores foram mal compreendidas por ele, pois o respondente achava que eram sobre a associação. Além disso, por questões políticas se mostrou bastante inseguro e, ao final, apenas quando o gravador foi desligado, deu uma série de informações relevantes.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Antes que se faça uma análise dos dados é necessário apresentar a instituição foco da pesquisa empírica. Isso se torna relevante, pois representa o contexto, ambiente em que os conceitos abordados anteriormente foram analisados. Nesse sentido, a análise ocorre a partir da proposição teórica e dos procedimentos metodológicos adotados que orientam a compreensão dos fenômenos em torno dos conceitos analisados empiricamente em um determinado contexto. Dessa maneira, são apresentadas a seguir a instituição em estudo e a identidade registrada no Projeto Político Pedagógico Institucional – PPI da instituição.

3.2.1 Apresentação da Instituição

A partir de 2005, denominada como Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a UTFPR, única no país com a denominação tecnológica, conta com 11 *campi* espalhados em todo o estado do Paraná, nas cidades de Curitiba, Medianeira, Cornélio Procopio, Pato Branco, Ponta Grossa, Campo Mourão, Dois Vizinhos, Apucarana, Londrina, Toledo e Francisco Beltrão. O *campus* Curitiba, fundado em 23 de setembro de 1909 como Escola de Aprendizes Artífices, responde por cerca de 50% de todas as atividades de ensino da UTFPR. Centraliza a reitoria e as pró-reitorias, divididas em pró-reitoria de graduação e educação profissional, pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação, Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias e Pró-reitoria de Planejamento e Administração.

A história da instituição se confunde com a história do *campus* Curitiba por ser a única até o ano de 1990, quando o então Cefet-PR se expandiu para o interior do Paraná. Possui cerca de 1570 professores, sendo 718 mestres e 481 doutores; 798 técnicos administrativos e aproximadamente 18000 alunos matriculados.

Sua história é dividida por seis “marcos históricos institucionais” (ver anexo). São eles: em 1909 a criação das Escolas de Aprendizes Artífices; 1937, a

transformação para Liceu Industrial do Paraná; 1942, a mudança para Escola Técnica de Curitiba; 1959, a denominação de Escola Técnica Federal do Paraná – ETFPR; 1978, a transformação para Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Cefet-PR; e, em 2005, a criação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Todas essas transformações fizeram-na singular. Ela não foi concebida como uma universidade, mas se transformou ao longo do tempo. Isso acarreta em mudanças culturais e de identidade, que até hoje fazem com que a Instituição seja chamada por alguns de “escola”.

Enquanto universidade, a partir de 7 de outubro de 2005, sancionada pela lei n. 11.184, pelo presidente da República Luis Inácio Lula da Silva, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR se tornou a primeira universidade especializada do país. Da Escola de Aprendizes Artífices até a criação da UTFPR foram quase 100 anos. “Transformar marginais potenciais em cidadãos úteis”⁵ e dar uma ocupação a essas pessoas, passando por um longo período de suprimento de demanda do mercado do trabalho por mão de obra especializada, para dar competitividade à indústria brasileira que começava a ser incentivada, a UTFPR construiu sua história. Oferece dois cursos de doutorado, oito de mestrado e aproximadamente 60 especializações. Em relação à graduação, são 27 cursos de tecnologia, 22 de engenharia, nove bacharelados e quatro licenciaturas. Com a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni e com as políticas governamentais atuais, as perspectivas para o futuro são de um crescimento ainda constante.

Sem esquecer a sua história, a instituição atua fortemente no segmento empresarial e comunitário, na área de relações empresariais e comunitárias, desenvolvendo pesquisas aplicadas, cultura empreendedora e atividades sociais.

⁵ Arquivo Nudhi.

3.2.2 A Identidade no Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI)⁶

Para Mosquera e Stobaus (2006, p. 102), as instituições de ensino “são um campo de produção de conhecimento e de socialização, no qual pessoas interagem socialmente e criam laços de aprofundamento nas suas relações de conhecimento e de constituição e desenvolvimento de personalidade”.

Na UTFPR a questão da identidade é entendida como dependente do processo de interação social. É considerada de alta relevância, pelas características apresentadas em sua formação e por ser a única universidade pública tecnológica do país, diferenciando-se das demais instituições. Em seu PPI, a instituição disponibiliza um capítulo inteiro para o tema identidade e afirma que a “identidade de uma instituição se constrói pela rede de relações que a constituem e que, articuladas entre si, a definem e a caracterizam de fato” (p. 59). Além disso, as relações da instituição com a comunidade são um fator de destaque. Assim,

Esta formulação respalda a discussão sobre a identidade da UTFPR que vem sendo moldada, em seu percurso histórico, por redes de relações, refletindo, como característica sempre presente, o compromisso da sua comunidade com a educação pública e de qualidade, responsável pela elevação contínua dos indicadores acadêmicos institucionais que construíram os caminhos para a transformação em Universidade Tecnológica. Nas transformações ocorridas, como mostra sua história, a Instituição buscou identificar as oportunidades que impulsionassem seu crescimento, o aperfeiçoamento de suas características e a afirmação de sua identidade enquanto instituição pública de educação profissional e tecnológica (p. 59).

Com a prerrogativa de entender a identidade como um processo historicamente construído por meio do relacionamento a instituição busca, entre outras coisas,

A harmonia e o equilíbrio dos interesses individuais e institucionais; o fortalecimento das relações da instituição com todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente com as suas atividades; a melhoria da imagem e da

⁶ Todas as citações desse trecho da tese foram retiradas do Projeto Político Pedagógico Institucional - PPI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com exceção da indicada e referenciada no primeiro parágrafo.

Fonte: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/projeto-politico-pedagogico-institucional-1>

credibilidade da instituição e de suas atividades; e a melhoria da qualidade, resultados e realizações institucionais (p. 59).

E, apresenta como resultado do esforço de relacionamento um processo de institucionalização da instituição, legitimando-a perante seus públicos.

A vinculação da UTFPR com a comunidade externa, mantendo o foco de aproximação da instituição com o seu entorno, possibilita a percepção de que a instituição a entende, a apóia, a ilumina e a fortalece. Este é o resultado do trabalho em rede, que permite compartilhar objetivos e procedimentos para a construção de vínculos de interdependência e de complementaridade, em uma mesma institucionalidade, possibilitando que as ações realizadas e os resultados obtidos possam ir além dos limites de cada *campus*, alcançando e fortalecendo a Instituição e beneficiando a comunidade. Este modelo já vem sendo implementado estrategicamente desde o ano 2000, com a reestruturação do organograma do então CEFET-PR, instituindo-se as Unidades e as Diretorias de Sistema, atualmente *Campi* e Pró-Reitorias, respectivamente. A gestão, nesta estrutura matricial, permitiu ampliar a participação dos *Campi* na definição das diretrizes institucionais, que constituem referencial coletivo, e, ao mesmo, tempo possibilitou a descentralização dos processos gerenciais, permitindo a conformação de cada *campus* em seu contexto de atuação dentro dos limites institucionais (p. 59-60).

A operacionalização do processo de identidade da UTFPR se dá por meio da interação que ela mantém com a sociedade, que se traduz “na capacidade de atuar como indutora e apoiadora do desenvolvimento local e regional, transformando as expectativas, os anseios, as demandas e as necessidades sociais em objetos de ensino, pesquisa e extensão”. Além disso, é considerada a aproximação com o mundo do trabalho, porém com uma abordagem diferente da formação de seus primeiros marcos históricos. Nesse momento, a aproximação com o mundo do trabalho é vista não como definidora de suas políticas internas, mas como elemento importante para dupla conscientização:

a) a do pesquisador e do extensionista, ao aceitarem também como desafio acadêmico a busca de soluções para problemas práticos, com a possibilidade de interferir, indiretamente, nas formas de gestão e nas relações de trabalho, e,

b) a do mundo do trabalho, que poderá ser beneficiado com os conhecimentos disponibilizados por essas iniciativas, mas precisará submeter-se às exigências decorrentes do “rigor acadêmico” que, necessariamente, revestem tais atividades.

A formação da identidade da UTFPR que foi sendo delineada ao longo de sua história foi efetivamente legitimada e reconhecida por meio da Lei 11.184/05, especialmente em seus artigos 2º, 3º, e 4º (p. 61-62):

Art. 2º - A UTFPR rege-se-á pelos seguintes princípios:

I - ênfase na formação de recursos humanos no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, envolvidos nas práticas tecnológicas e na vivência com os problemas reais da sociedade, voltados notadamente para o desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Art. 3º - A UTFPR tem por finalidade:

I - desenvolver a educação tecnológica, entendida como uma dimensão essencial que ultrapassa as aplicações técnicas, interpretando a tecnologia como processo educativo e investigativo para gerá-la e adaptá-la às peculiaridades regionais.

Art. 4º - A UTFPR tem os seguintes objetivos:

I - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais para as diferentes áreas da educação tecnológica; e

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas nos vários níveis e modalidades de ensino de acordo com as demandas de âmbito local e regional;

II - ministrar cursos técnicos prioritariamente integrados ao ensino médio, visando à formação de cidadãos tecnicamente capacitados, verificadas as demandas de âmbito local e regional;

III - oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino, nas áreas da educação tecnológica.

Embora legitimada por meio de uma lei, a dimensão de sua identidade formada pelo seu contexto histórico é visto com maior relevância em seu PPI. Esse processo de interação social com o mundo do trabalho e com a comunidade é adotado como critério definidor de suas prioridades e, assim, a instituição compartilha, internamente e culturalmente, a todos os seus representantes a sua razão de existir.

A rigor, não é a disposição legal que institui a centralidade do ensino na identidade da UTFPR. Ela, apenas, traduz o reconhecimento de sua importância e admite, portanto, a continuidade de uma trajetória histórica, agora sob o arcabouço institucional de universidade especializada. As universidades especializadas, por definição, já se constituem com a marca distintiva de atuarem em um campo do saber/área do conhecimento de sua designação. Assim, as políticas de ensino da UTFPR devem considerar os atributos da especialidade constante em sua designação, em consonância com a sua vocação histórica, como critério definidor de suas prioridades e como contribuição necessária e fundamental para consolidação de sua identidade. É por isso que as engenharias, os cursos de tecnologia e os

técnicos se constituem como naturalmente predominantes, a considerar a tradição desta Universidade.

A construção da identidade de uma instituição de ensino não se reduz exclusivamente à definição da sua área de atuação e de suas prioridades; mas depende, em grande medida, das características da educação que desenvolve, de que tipo de egresso forma, independentemente da modalidade/nível de ensino e do setor da economia a que atenda. Nesse sentido, há muitos desafios a serem enfrentados pela UTFPR, entre os quais o de contribuir para o avanço conceitual da educação profissional e tecnológica, que tome como princípio a formação integral do homem, em bases científicas e ético-políticas, entendendo que o exercício das atividades humanas não se restringe ao caráter produtivo, mas compreende todas as dimensões: social, política, cultural e ambiental.

Na construção da identidade da UTFPR, os principais esforços e as políticas de investimentos para o ensino deverão contemplar os diversos setores da economia, envolvidos nas práticas tecnológicas e na vivência com os problemas reais da sociedade, voltados, notadamente, para o desenvolvimento socioeconômico local e regional (Art. 2º, Lei nº 11.184/05, p. 62).

A complexidade do mundo do trabalho e das relações com a comunidade também é levada em consideração pela instituição em seu PPI. Assim, estão superadas as concepções de “educação profissional orientadas pelos padrões behavioristas que respondiam às necessidades de formação para o modelo taylorista-fordista de produção” (p. 63).

Esta realidade exige níveis de qualificação e educação mais elevados e fazem com que a instituição não seja apenas um meio preparador de mera mão de obra, mas também uma agente transformadora que opera não apenas no mundo do trabalho, mas em todas as esferas da sociedade. Gera contradições entre avanços e riscos, riquezas e desigualdades, exigindo formação humana baseada na apropriação crítica dos saberes tecnológicos, de forma a permitir articulação entre as relações sociais e as de produção para a tomada de decisões.

Essa prerrogativa mostra que a instituição evoluiu junto com a sociedade e a sua identidade. Dado o seu contexto histórico, foi sendo construída no decorrer do tempo. Desse modo, em relação à relevância da instituição na sociedade, exclui-se a noção de formação apenas de mão de obra e registra-se a formação humana.

A formação humana e integral não pode ser entendida apenas como requisitos para formar um bom trabalhador, um bom profissional ou um bom empreendedor. A formação integral do cidadão deve possibilitar que o mesmo se desenvolva como um sujeito autônomo, numa concepção ampliada de cidadania, que contemple a preocupação com a preservação

do ambiente, dos recursos naturais, das formas de vida do planeta, dos valores éticos e morais comprometidos com a ética da vida (p. 63).

O relacionamento com a comunidade externa também é fator de destaque no PPI. A constante análise do ambiente externo se torna uma prerrogativa para que a instituição esteja à frente das tecnologias e demandas que a sociedade exige. O “olhar para fora” é primordial para a própria existência da instituição e manutenção do seu processo de identidade. Para isso, a instituição deve estar

capacitada a fazer continuamente uma leitura correta do ambiente externo para alimentar seus processos educacionais e produtivos, assim como para dar resposta adequada e em tempo aos anseios, expectativas e demandas da comunidade onde está inserida (p. 69).

Portanto, o contato do professor pesquisador com os problemas reais da sociedade é incentivado e o estimula a buscar sempre maior preparo em sua área de atuação, como condição para responder aos desafios que lhe são impostos. Além disso, um olhar crítico para fora permite enquadrar sua atuação, apontar falhas e propor novos rumos, na busca de manter um processo contínuo de melhoria da qualidade. Como exemplo de mecanismos de interação com a comunidade, são citados, além da pesquisa e da extensão pela oferta de cursos, os programas de educação continuada; programas para dinamização da cultura e difusão do esporte e lazer; programas de desenvolvimento social e comunitário; transferência de conhecimento; apoio ao desenvolvimento de *habitats* de inovação, entre outros.

Os programas de educação continuada devem oferecer à comunidade oportunidades de qualificação, de atualização e de pós-graduação *lato sensu*, que contribuam para o aperfeiçoamento profissional e para aquisição de novas competências.

Os programas para dinamização da cultura e difusão do esporte e lazer, voltados para a qualidade de vida, devem oportunizar à comunidade interna e externa a prática de atividades físicas como fator de saúde, estimulando o desenvolvimento de hábitos saudáveis de vida, além da criação e difusão das expressões artístico-culturais, viabilizando o acesso da comunidade aos espaços culturais, desportivos e de lazer. Os programas de desenvolvimento social e comunitário devem refletir o compromisso da UTFPR com a transformação da sociedade em direção à justiça, à solidariedade e à democracia. Devem ser capazes de contribuir significativamente para a melhoria da sociedade, à medida que procuram tornar possível a inclusão social e direcionar as ações para uma atuação autônoma e cidadã dos indivíduos ou grupos atendidos (p. 70).

Colocada dessa maneira, a razão de existir da instituição sempre foi a de contribuir para a sociedade, desde o seu surgimento com uma concepção assistencialista. Ao se tornar uma universidade, de acordo com a complexidade da sociedade e das relações entre e inter-instituições, passou a contribuir para o desenvolvimento de uma forma diferente, gerando conhecimento e competência intelectual que possam ser úteis e aplicáveis à sociedade.

Para que todas essas ações sejam possíveis, e tendo em vista o princípio do trabalho em rede, é fundamental que se invista firmemente no fortalecimento das relações interinstitucionais, traduzindo-as em acordos de cooperação com instituições que tenham objetivos comuns e que se complementem em suas ações, aproximando culturas diversas para produzir ações cooperativas tais como: pesquisa, prestação de serviços, intercâmbio profissional, entre outros. Cabe ressaltar que a cooperação é o eixo estruturante para a sustentabilidade da sociedade contemporânea, como contraponto à competição, que, por vezes, parece ser o valor supremo na atualidade. A cooperação se constitui, também, num dos componentes básicos da estratégia das organizações no seu processo de desenvolvimento institucional. Para viabilizar toda essa interação, a Instituição buscará o aprimoramento contínuo das relações com entidades de apoio (fundações, programas de financiamento públicos ou privados, etc.). Trata-se de oportunizar o desenvolvimento de programas e projetos que possam, ao mesmo tempo, trazer recursos e permitir resultados educacionais, científicos e de serviços. Nestas oportunidades, a Universidade leva soluções a problemas e atende necessidades de diferentes segmentos da vida nacional, servindo e interagindo com a sociedade, dando assim um sentido mais social à vida universitária (p. 71).

Após a etapa de apresentação da instituição, referente à identidade no Projeto Político Pedagógico Institucional – PPI, que também serviu de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados primários será apresentada a análise dos dados obtidos com as entrevistas.

3.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para a análise dos dados primários foi utilizada a categorização que, para Moraes (2007, p. 22) “é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no momento inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes”. Optou-se por separar a análise dos dados de acordo com as etapas descrição, interpretação e argumentação, defendidas por Moraes (2007) dentro de um processo analítico. Conforme o próprio autor (2007, p. 96), a “estrutura de categorias encaminha descrições, interpretações e novas argumentações, representando, em seu conjunto, a teorização e compreensão construídas a partir da pesquisa”.

No processo de categorização podem ser construídos diferentes níveis de categorias (MORAES, 2007). Além disso, as categorias podem ser produzidas por meio de diferentes metodologias, entre elas destaca-se a análise de conteúdo e a análise do discurso. Conforme o autor (p. 23), “cada método também já traz implícitos os pressupostos que fundamentam a respectiva análise”. Nesse estudo, o processo de categorização estará associado à análise de conteúdo. Isso se dá devido às características de cada uma das metodologias de análise.

Como concepção, a análise de conteúdo pressupõe a manipulação dos dados e, nesse sentido, há uma maior interferência do pesquisador nos resultados apontados. Para Bardin (1977, p. 46) “o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”. Em contrapartida, a análise do discurso adota uma postura mais crítica na construção dos metatextos e os processos de descrição dos dados são menos relevantes para a interpretação.

A análise de conteúdo, nesse estudo, é abordada como uma metodologia intrínseca à categorização, que, de acordo com as categorias definidas anteriormente, busca os indicadores que permitam a realização de inferências e a exploração de determinados fenômenos na instituição selecionada. Dessa forma, ao

mesmo tempo em que o pesquisador aprende, comunica sobre os fenômenos investigados, apresenta-os de modo sintético e ordenado, reúne o que é comum, cria categorias. “É, portanto, um fenômeno que vai de conjuntos desordenados de informações para modos ordenados de apresentar essas mesmas informações” (MORAES, 2007, p. 77).

O autor (2007, p. 77) apresenta uma série de definições para a categorização, entre elas estão:

- (i) exercício de classificação dos materiais de um *corpus* textual;
- (ii) reunião do que é comum;
- (iii) simplificações, reduções e sínteses de informações de pesquisa, concretizadas por comparação e diferenciação de elementos unitários, resultando em formação de conjuntos de elementos que possuem algo em comum;
- (iv) processo de criação, ordenamento, organização e síntese;
- (v) processo de construção de compreensão dos fenômenos investigados, aliado à comunicação dessa compreensão por meio de uma estrutura de categorias;
- (vi) construção de estruturas compreensivas dos fenômenos, posteriormente expressas em formas de textos;
- (vii) encadeamento sequenciado de passos analíticos; e,
- (viii) processo reiterativo dos elementos em construção, possibilitando uma reconstrução permanente, não só dos produtos da análise, mas também do processo analítico de classificação.

Assim procedendo, em um primeiro momento serão apresentadas as unidades de análise, trechos literais e opiniões verbalizadas a partir de analogias e semelhanças, que compõem a primeira coluna dos quadros (vide apêndice 1). Para isso, será realizada a prática de unitarização (MORAES, 2007, p. 19), concretizada em três momentos distintos:

1 – fragmentação dos textos e codificação de cada unidade. Nesse sentido buscou-se fragmentar trechos dos textos que respondessem aos anseios da pesquisa, conforme seus objetivos;

2 – reescrita de cada unidade de modo que assuma um significado, o mais completo possível em si mesma;

3 – atribuição de um nome ou título para cada unidade assim produzida.

Além disso, o processo de unitarização respeitará a dissociação entre os conceitos estabelecidos *a priori*. O processo de categorização será realizado de acordo com os instrumentos de coleta de dados. As dimensões propostas⁷ – identidade e relacionamento – serviram de base para a organização das falas dos entrevistados, respeitando o contexto da coleta dos dados.

Conforme Baseggio (2008, p. 190)

Verificam-se as opiniões expressas e verbalizadas, destacando-se enunciados e proposições que representem elementos aglutinadores do tema proposto, identificadas como unidades de significado. As unidades de significado, novamente, transcrevem fragmentos de suas falas, identificando frases e expressões expostas verbalmente quando da realização das entrevistas individuais. Estas, por sua vez, reúnem-se em uma nova classificação, os enfoques, os quais, na seqüência, identificam as dimensões anteriormente citadas.

Em consonância com a proposta de Moraes (2007), procedeu-se:

- 1 - à desmontagem dos textos;
- 2 - ao estabelecimento de relações;
- 3 - à expressão das compreensões; e,
- 4 - à auto-organização de uma nova aprendizagem.

⁷ A partir desse momento os conceitos identidade e relacionamento serão retratados como dimensões para diferenciar as propostas teóricas e empíricas de ambos.

O quadro unitarização da dimensão identidade (apêndice 1) apresenta uma representação gráfica do que foi expresso pelos entrevistados de acordo com as entrevistas realizadas, utilizando o instrumento de coleta de dados sobre identidade (apêndice 3) e descritos na etapa anterior.

Para a análise das entrevistas realizadas com o instrumento de coleta de dados – roteiro de entrevista sobre identidade (apêndice 3) – são apresentadas na primeira coluna as unidades de análise, compostas por fragmentações das falas dos entrevistados e/ou expressões que surgem como parâmetros e critérios relevantes para a análise.

Na segunda coluna são apresentadas as categorias iniciais, que reúnem os elementos comuns das unidades de análise em uma primeira abstração e interpretação do pesquisador. Como a quantidade de dados é maior, em comparação com as entrevistas realizadas sobre relacionamento, há um maior número de unidades de análise e, conseqüentemente, de categorias iniciais. Nesse processo de elaboração do quadro, essa foi a etapa de maior dificuldade, a denominação das categorias iniciais de acordo com as perspectivas teóricas do estudo para a futura construção de uma argumentação.

Na terceira coluna são apresentadas as subcategorias, que identificam os constructos formadores da categoria final, a partir de elementos aglutinadores das categorias iniciais.

Por fim, na última coluna, estão as categorias reveladas para a identidade. São apresentados o autoconceito, a identidade percebida, o espaço e a cultura. O autoconceito e a identidade percebida são categorias que apareceram nas falas e podem ser observadas nos aspectos teóricos. A cultura é uma categoria híbrida, pois embora não definida como uma categoria *a priori*, havia uma expectativa de que ela fosse revelada e se constituísse a partir das falas dos entrevistados. E, a categoria efetivamente emergente, foi definida como espaço.

O quadro unitarização da dimensão identidade (apêndice 1) apresenta as categorias iniciais, que são a primeira aglutinação das unidades de análise compostas pelas falas dos entrevistados. São elas:

- Definição Institucional: formada pelos elementos que identificam e definem o que é uma universidade tecnológica, sua função;
- Diferenciação em relação a Universidades Tradicionais: composta por termos que a diferencia das demais instituições. A instituição é percebida pelos seus membros como ela é e como ela se diferencia das outras;
- Processo Histórico de Construção: engloba os elementos que remetem à história da instituição, sua formação e sua origem;
- Perspectivas para o Futuro: envolve projeções e questões que afetam o futuro da instituição, mas ainda assim contextualizadas com o seu histórico;
- Formação Funcional: o termo funcional é, nesse momento, utilizado para designar itens mais pragmáticos em relação ao papel institucional. Nesse sentido, essa categoria inicial aglutina aqueles elementos que estão associados à formação técnica dos alunos e egressos da instituição;
- Formação Ampla: envolve não apenas os aspectos técnicos da formação de profissionais, mas também uma formação de cidadãos;
- Isomorfismo Mimético: o termo foi designado para indicar as semelhanças entre os *campi*. A concepção do *campus* Curitiba é projetada pelos demais como um modelo a ser seguido;
- Relacionamento enquanto Interação: engloba critérios mais operacionais em relação ao relacionamento que a instituição mantém com seus públicos. A lógica, nessa categoria, é a de abordar formas e maneiras de interação com a sociedade;

- Relacionamento enquanto valor: o relacionamento é visto como um valor para a instituição e são abordados fatores mais políticos a seu respeito;
- Reputação: a forma como a sociedade define a instituição incorpora nos seus representantes algumas interpretações e isso a define para o público interno também;
- Conceito Institucional: são apenas duas unidades de análise, mas que englobam a forma como as respostas da sociedade e da opinião pública são relevantes. Além disso, em uma das unidades de análise são citados os procedimentos formais de avaliação de uma instituição;
- Atenção/Memória: estão associados os elementos que em determinado processo de percepção foram citados como aqueles que mais chamam a atenção e, entendidas as limitações da pesquisa, é impossível dissociar as etapas de um processo de percepção. Por isso, foi criada uma categoria inicial que engloba essas duas etapas;
- Estrutura funcional: aborda aspectos mais tácitos a respeito da percepção dos respondentes sobre o que é a instituição e seu papel;
- Estrutura Complexa: engloba aspectos intangíveis e, de certa forma, inexplicáveis sobre a instituição;
- Nominalização: enfoca aqueles termos que são usados para definir algo extremamente complexo, como a instituição em estudo, tornando-a inteligível para as pessoas. São simplificações que não explicam o que efetivamente é a instituição;
- Identificação Pessoal: em um nível individual de análise, são realizadas algumas projeções do indivíduo em relação à instituição;

- Espaço Físico: as unidades de análise que estão associadas a questões de estrutura física da instituição;
- Espaço Político Interno: engloba as questões a respeito da representatividade dos departamentos dentro da instituição;
- Espaço Político Externo: envolve as questões relacionadas à representatividade da instituição na comunidade;
- Valores: reúnem os valores da instituição que são compartilhados por seus membros;
- Artefatos: formados por apenas duas unidades de análise, destacando os itens tácitos da cultura organizacional;
- Crenças: enfoca as maneiras de pensar comuns sobre a instituição e o seu cotidiano;
- Modos de Agir: envolve algumas características próprias da instituição, principalmente associadas à sua gestão.

Em relação à dimensão relacionamento procedeu-se da mesma forma. Porém, o quadro unitarização da dimensão relacionamento (apêndice 2) apresenta uma representação gráfica do que foi expresso pelos entrevistados de acordo com as entrevistas realizadas, utilizando o instrumento de coleta de dados sobre relacionamento (apêndice 4).

Além disso, o quadro unitarização da dimensão relacionamento (apêndice 2) apresenta algumas diferenças em relação ao quadro unitarização da dimensão identidade (apêndice 1). Na primeira coluna, assim como no apêndice 1, são apresentadas as unidades de análise, identificando expressões literais, fragmentações das falas dos entrevistados e/ou expressões que surgem como parâmetros e critérios relevantes para a análise.

Na segunda coluna são apresentadas as categorias iniciais, que reúne os elementos comuns das unidades de análise em uma primeira abstração e interpretação do pesquisador.

Por fim, na terceira coluna são apresentadas as subcategorias para a dimensão relacionamento, que identificam seus constructos formadores. Foi excluída a última coluna categoria final para a dimensão relacionamento por ser retratada unicamente pela própria categoria relacionamento.

Assim como para a dimensão identidade, para a dimensão relacionamento os elementos aglutinadores das unidades de análise são:

- Valor institucional: envolve os aspectos de integração entre a instituição e seus públicos, e destaca a relevância dada pelos seus representantes a essa integração;
- Universidade Tecnológica: sintetiza as características de uma universidade tecnológica e a diferencia das chamadas universidades tradicionais;
- Projetos e Parcerias: enfoca as formas de trabalhos conjuntos e como a integração entre a instituição e, principalmente, o mercado permitem que alguns projetos sejam desenvolvidos em conjunto;
- Adaptação: destaca a forma como a instituição, na condição de estrutura orgânica, se adapta ao ambiente e como a integração com o ambiente pode interferir em sua atividade-fim;
- *Feedback*: envolve a resposta da sociedade para a instituição;
- Gestão dos Fluxos de Informação: engloba as unidades de análise que estão associadas a uma busca de gerenciamento da informação e à criação de uma política para a melhor gestão desses fluxos;

- Discentes: envolve as unidades de análise que identificam o impacto do processo de relacionamento sobre os alunos e sua formação, suas aptidões e qual a imagem que se tem a seu respeito.

Em todos os conceitos apresentados por Moraes (2007) fica clara a ideia da classificação, da reunião do que é comum em um novo texto a ser construído pelo pesquisador. É um processo de construção, de classificação e de entendimento dos elementos pesquisados, previstos anteriormente e, também, daqueles que surgiram durante o processo de coleta e descrição dos dados.

O processo de categorização ocorreu a partir de categorias previamente estabelecidas e, também, de categorias identificadas posteriormente, como emergentes. As categorias previamente estabelecidas são as categorias objetivas, de natureza mais dedutiva, definidas de antemão, constituindo as categorias *a priori* (MORAES, 2007). As categorias que surgem a partir do próprio material analisado, durante o processo de análise, são as categorias subjetivas, de natureza mais indutiva, denominadas de categorias emergentes (MORAES, 2007).

A categorização pode encaminhar-se a partir de dois processos localizados em extremos opostos. Um deles, de natureza mais objetiva e dedutiva, conduz às categorias denominadas *a priori*. O outro, indutivo e mais subjetivo, produz as denominadas categorias emergentes. Em qualquer de suas formas a categorização corresponde à construção de uma estrutura de categorias e subcategorias, levando à produção de metatextos, compostos de descrições e interpretações dos materiais analisados. [...] As categorias, na sua versão final, devem constituir uma representação válida dessas teorias emergentes da análise. Isso nos leva a focalizar o contexto e os objetivos da análise como elementos do processo de categorização (MORAES, 2007, p. 73 e 81).

A figura 11 ilustra as etapas do processo de categorização. De acordo com a figura todas as etapas estão interrelacionadas.

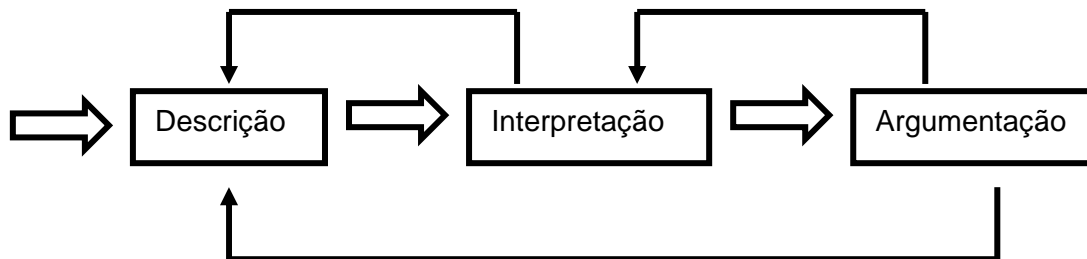


Figura 11 – Etapas do processo de categorização
 Fonte: Moraes, 2007, p. 97.

Embora relacionadas, para a total compreensão de cada uma dessas etapas e, conseqüentemente, da figura 10, elas serão apresentadas separadamente.

3.3.1 Descrição

A descrição é a primeira etapa da produção do texto da análise da pesquisa. Conforme Moraes (2007, p. 98),

descrever é expressar de modo organizado os sentidos e significados construídos a partir da análise. É expor os elementos constituintes de um fenômeno e as relações existentes entre eles, a partir do que foi compreendido com base nas análises.

Nesse sentido, as descrições representam resultados da pesquisa próximos do empírico, da realidade investigada e se tornam uma etapa em que as interlocuções e as citações dos respondentes de uma pesquisa aproximam o texto da realidade vivenciada pelo pesquisador.

Ainda que seguidamente possam ser trabalhadas de modo integrado, em geral a primeira etapa da produção do metatexto é a descrição. A categorização encaminha a descrição do objeto de estudo. Descrever é apresentar diferentes elementos que emergem dos textos analisados e representados pelas diferentes categorias construídas.

A descrição visa a apresentar elementos importantes do objeto de pesquisa. Para este fim utiliza-se das categorias e subcategorias da análise, tendendo a permanecer num âmbito concreto dos fenômenos, ou seja, numa aproximação com a realidade empírica (MORAES, 2007, p. 123-124).

A construção de um metatexto e a consequente organização das falas dos respondentes em um relatório descritivo, que aproxima a realidade pesquisada do contexto da pesquisa, é o primeiro passo para a análise. Sendo assim, de acordo com as dimensões definidas, as falas dos entrevistados foram selecionadas e organizadas a partir da sua relevância para o entendimento do objeto de estudo. Ressalta-se também que as interlocuções foram agrupadas de acordo com elementos comuns destacados pelos respondentes.

A exposição da descrição seguiu a sequência dos roteiros de entrevista, instrumentos de coleta de dados, que serviram como base para a elaboração das entrevistas em profundidade. Está dividido de acordo com as dimensões pesquisadas e o *corpus* da pesquisa. Em um primeiro momento é apresentada a descrição das entrevistas em profundidade realizadas com o reitor, pró-reitor de graduação e educação profissional, pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, diretor do *campus* Curitiba, presidente do sindicato de professores e presidente da associação de professores e servidores, sobre identidade.

Após essa etapa, para estruturar também os dados primários referentes à dimensão relacionamento é realizada a descrição das entrevistas em profundidade com a ouvidora, o pró-reitor e também com o diretor de relações empresariais e comunitárias a fim de destacar e estruturar os dados primários referentes a essa dimensão.

Busca-se, com essa forma de apresentar os resultados de pesquisa, a validação das dimensões, categorias e dos argumentos construídos. Unir o que é comum na produção de um metatexto significa investigar os fenômenos em seu contexto, permitindo o surgimento de novas categorias e novas perspectivas de análise para aquele mesmo fenômeno.

Vale destacar que os entrevistados não são identificados e que os seus respectivos números não correspondem ao quadro 7 – resumo das entrevistas – em que eles são ordenados de acordo com a sequência utilizada para a coleta dos dados. As suas falas também não seguem uma sequência de acordo com as questões constantes nos instrumentos de coleta. Além disso, por só haver uma

mulher entre os entrevistados, todos foram tratados no gênero masculino, inclusive a ouvidora.

De acordo com o objetivo da descrição, as falas foram agrupadas em torno de elementos comuns que contextualizem as categorias teóricas, aproximando-as das categorias da realidade empírica.

Identidade

A UTFPR é a “única universidade tecnológica do país” e isso afeta diretamente a sua identidade. A questão da tecnologia é assim um fator preponderante para o entendimento da própria instituição. Para o entrevistado A, a questão de ser uma tecnológica “é muito mais ligada a cursos que estejam associados a algum processo mais voltado à área industrial, em função do tipo de curso que você oferece”. Nesse sentido,

o termo tecnologia para nós é uma definição mais ampla que engloba não só a definição de uma universidade diferenciada que atua com cursos específicos, mesmo não tendo na Lei Orgânica da universidade uma definição. Então você tem na realidade uma universidade que é identificada pelo número de cursos que atuam dentro desses princípios nessa questão de como você desenvolve a tecnologia para a questão humanística, para a sociedade, a questão de princípios de relacionamento com o setor produtivo mais vinculado que outras universidades, a questão de uma abertura de muros muito mais ampla, a questão de conhecimentos internacionais, ou seja, a relação internacional, e outros princípios que vão identificando a universidade, diferenciando essa atuação de uma universidade mais generalista, uma abordagem de mais áreas, não só nas áreas de sociais aplicadas, saúde, exatas (Entrevistado A).

Para caracterizar os elementos que mais chamam a atenção dos representantes de uma instituição tecnológica, foram apontados espontaneamente pelo entrevistado I o histórico; a tradição; a bagagem histórica; a organização; a agilidade, principalmente pela proximidade das áreas e setores da instituição e em comparação com outras instituições; a qualidade, dos alunos, dos cursos e do corpo docente; a verticalização do ensino, que permite que o aluno entre e curse desde o ensino médio até o doutorado na instituição, apesar da endogenia ter sido apontada

como um fator negativo; e, destaque para a interação com a sociedade, a indústria e demais instituições, apontada como um valor para a instituição.

O entrevistado A preferiu destacar também elementos que não são muito bem explícitos.

Ela sempre me chamou a atenção por representar uma instituição séria, que tinha alguns princípios, alguns valores muito claros que eram e são preservados não apenas por algum processo de gestão, mas como se fosse algo que foi se incorporando nas pessoas que entravam e que passavam a ter, a fazer você colocar como se fosse uma extensão daquilo que você tinha na tua casa.

Além desses, foram destacados ainda, pelo mesmo entrevistado, o espaço, “muito bem organizado, muito bem cuidado, muito bem respeitado pelas pessoas ao longo dos anos” e a identidade da instituição que, apesar de todas as mudanças, foi preservada.

...o que espantou e o que surpreendeu também foi que vendo o crescimento da instituição e o crescimento de *campus* como o de Medianeira, que fica a mais de 600 Km, o campus de Ponta Grossa, que fica a 100 Km, que esses valores e essas identidades foram sendo repassadas. Quer dizer, vai num *campus* como esses [longe de Curitiba] parece que você está dentro de qualquer um dos outros *campi*. Então, embora tenha se construído uma instituição multicampi, ela é uma única instituição com valores bem próprios, bem definidos em que acho que os servidores e os alunos têm muito bem essa identidade. O que se espera é que esses valores continuem, porque facilitam para a instituição aquilo que ela tem de diferencial, digamos, em relação às outras instituições universitárias (entrevistado A).

Além desses elementos, foram apontados o envolvimento e o engajamento das pessoas nas atividades da instituição (entrevistado C). Porém, esse engajamento, segundo o próprio entrevistado, pressupõe um personalismo nas relações entre as pessoas na instituição.

Esse envolvimento, não sei se isso é para o lado bom ou para o lado ruim. É que muitas vezes as coisas são pessoais e não institucionais. É mais por ser a pessoa do pró-reitor e não pela autoridade pró-reitor que as pessoas se envolvem. Então é muito mais pelo lado pessoal, eu acho que isso está diminuindo, mas hoje ainda continua (entrevistado C).

Outros elementos, destacados pelo entrevistado B, foram o perfeccionismo; o fato de ser referência e servir de modelo para outras instituições, principalmente outras escolas técnicas e outros Cefets; a excelência,

uma espécie de espírito que passa de uma geração para outra. Porém, há um temor que isso se perca com o tempo, com as mudanças de servidores, a vinda de pessoas com outras idéias, mas a gente procura preservar, inclusive preservar isso nos diversos *campi* que a gente tem. O diferencial nosso é essa característica do servidor. Mesmo aquilo que não está escrito, regulamentado, você tem uma ação, uma forma de agir diferenciada (entrevistado B).

O entrevistado D destacou a tradição na área de tecnologia, a formação profissional e a área de engenharia, “que é uma coisa que tem a ver com a prática, própria da visão de mundo da engenharia, que as escolas de formação têm”.

Por fim, para o entrevistado G o mais importante é a liberdade, tanto em atividades práticas como desenvolvimento de projetos, utilização de equipamentos e laboratórios, e em atividades acadêmicas, como planejamento de aulas.

O motivo pelo qual os elementos apontados podem ser destacados como aqueles que mais chamam a atenção na instituição foi explicado pelo entrevistado D. Segundo ele, isso ocorre em função de uma própria demanda.

O pessoal mais ligado às ciências exatas, à engenharia, tem uma visão mais pragmática, mais objetiva, enquanto que a gente [da área de humanas] relativiza muito a coisa. Nós questionamos muito, por parte até da nossa própria formação, que vai envolver um pouco de filosofia, de problematizar mais a realidade, a fim de buscar soluções que não sejam imediatistas.

E, enquanto alguns entrevistados temem as mudanças na instituição, o entrevistado D faz um contraponto e aborda a mudança como um fator positivo.

Uma das coisas que a gente ouve muito é que nós mudamos o nome. Mudou a tabuleta, como diz Machado de Assis, mas o império continua o mesmo. Porque, de fato, o processo é lento. Não vai ser do dia para a noite. Então a gente sabe que tem contingências, geradas por esse processo histórico de construção, do próprio descobrir, da Escola de Aprendizes, Escola Técnica de Curitiba, Escola Técnica do Paraná, do Centro Federal, que vai reunindo. As pessoas às vezes são mais ansiosas por uma mudança que vem de encontro a um paradigma, um modelo já conhecido e aqui na verdade é outro. A gente tem que, ao mesmo tempo em que apresenta críticas ou vê problemas, reconhecer aquilo que é diferente e

pode ser positivo. Obviamente não dá só para louvar o que tem, mas todos nós damos nossa contribuição no sentido de construir a universidade tecnológica.

A respeito do papel da instituição as respostas foram bastante similares. A grande parte dos entrevistados destacou a formação profissional. “O principal papel é formar profissionais que vão atender o mercado de trabalho na área industrial” (entrevistado G). Além da formação profissional, mais técnica, foi ressaltada a formação de cidadãos, de um conceito mais amplo de educação. “O papel da instituição é formar profissionais de excelência. Formar também bons cidadãos. Então, é uma formação eclética, daquilo que ele aprendeu ao longo do curso que ele escolheu, mas também a formação cidadã” (entrevistado I).

Ela tem um papel não só na formação de jovens, na formação de profissionais, mas principalmente na formação de novas pessoas que possam contribuir para o futuro desenvolvimento de nossa sociedade. Na realidade, a função dela não é só formação desses jovens nessas áreas, mas formar cidadãos da forma mais ampla possível, que tenham os valores contemporâneos que a sociedade precisa, não só do desenvolvimento econômico, não só do desenvolvimento industrial, tecnológico, científico, mas também um desenvolvimento que tenha princípios de sustentabilidade, respeito à preservação dos recursos, e entendo que todas essas questões têm um foco comum que é o desenvolvimento da sociedade (entrevistado A).

A gente pode oferecer outras oportunidades, não só no emprego, mas a questão de formação mesmo, de educar as pessoas, de educar para a cidadania, que eu acho que é um objetivo que muitos de nós acabamos conseguindo também, na medida em que a gente se torna professor, pensa no processo educacional como um todo, em construir uma sociedade melhor. Em parte eu acho que a Universidade Tecnológica tem feito isso, ela se preocupou no início de sua história em tirar as pessoas da marginalidade, dar uma oportunidade (entrevistado D).

O único que não destacou a formação profissional e a cidadania na sua resposta foi o entrevistado C. Segundo ele, o papel de uma instituição está baseado nas atividades que ela exerce: ensino, “que é a formação”; a pesquisa, “que serve como uma divulgação dos resultados das atividades”; e a extensão, “que é um retorno à sociedade daquele investimento que a própria sociedade está fazendo na universidade”.

A definição clara do papel da instituição em relação à formação de profissionais e cidadãos, bem como a resposta para a comunidade das ações da

universidade, fez com que a expectativa dos entrevistados se tornasse alta e o relacionamento com a comunidade uma prerrogativa institucional. Na mesma concepção, o entrevistado C espera que a UTFPR esteja entre as melhores universidades do país. Para o entrevistado B,

não basta a excelência. Tem que haver efetividade naquilo que produz. Como eu falei, e sempre foi uma característica nossa enquanto CEFET essa ligação com o setor produtivo. Então se não estiver atendendo ao interesse da comunidade não estamos cumprindo nosso papel. Não existe Universidade só pela Universidade, só pela formação. Então nós temos que ter mais embasamento e sensoriamento do que acontece no mercado de trabalho, nas indústrias, na comunidade como um todo, para que a gente possa ajustar os nossos currículos, o próprio foco das pesquisas nossas, se não viram pesquisas de prateleira.

Para o entrevistado A, a expectativa é a de que ao desempenhar seu papel a instituição possa contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Além disso, se destacar em relação a outras universidades.

Não que as outras não façam, mas nesse momento o país precisa muito de uma instituição que trabalhe em áreas estratégicas em tecnologia para que o país possua pessoas com essa visão, com essa formação para ajudar o país em curto e médio espaço de tempo a ser um país independente em tecnologia, independente economicamente.

Por outro lado, o entrevistado D, faz um contraponto ao que foi dito pelo entrevistado A. Segundo ele, as mudanças não podem ser pensadas em um curto espaço de tempo. “A idéia de transformar é mais lenta”. E, por isso, ele tem uma expectativa de transformação mais ampla.

A gente espera um pouco mais. Nós que trabalhamos na área de humanas esperamos que possa transformar mesmo. A própria ocupação do espaço se transformou. Então a gente tem o compromisso em transformar as relações das pessoas dentro desse espaço, ou seja, do ponto de vista profissional, do ponto de vista educativo, do lazer, da ocupação, do direito à diversidade, às diferenças que há na sociedade, que é o que a gente faz. De um modo ou de outro, como se dá na questão de espaço, criação de identidade, aquilo que é produzido, a gente tem que respeitar a diversidade, a diferença. E complementa ao afirmar que a universidade é capilar e atinge praticamente o estado todo, sendo assim, ela pode abraçar projetos maiores de transformação do próprio país.

Embora haja consenso em relação ao papel da instituição e até mesmo em relação ao que se espera dela, quando questionados sobre a percepção do que é a instituição, os entrevistados mostraram algumas divergências. Para o entrevistado D,

“não é só um recorte, é multifacetado”. Nesse sentido, define a instituição como “um monte de coisas. Cada um provavelmente vai dar um recorte diferente. Para mim, do que eu conheço da história, é um lugar que se construiu dando oportunidade para quem estava fora de um espaço”.

A perspectiva das diversas facetas da instituição foi denominada pelo entrevistado I como um “minicosmos”. Segundo ele “é um minicosmos com toda a riqueza que a gente convive no seu dia-a-dia. Um local de alta concentração de competências, um local extremamente rico culturalmente”.

O entrevistado A enfatiza a característica tecnológica da instituição e o seu papel.

Então, eu diria que a nossa instituição não é só uma instituição de *campus*, espaço, laboratório, de equipamentos de última geração, mas foi ao longo dos anos, eu vivenciei quatro décadas disso, de pessoas que se integraram em um contexto, uma condução de pessoas que têm na realidade uma formação em diversas áreas, que têm os objetivos vinculados à formação dos jovens na área tecnológica.

Por outro lado, outros entrevistados utilizaram perspectivas funcionais para definir o que é a instituição. Para o entrevistado B, a UTFPR “é uma instituição de formação de cidadãos voltados a uma utilidade pública”. Na mesma visão, o entrevistado C utilizou o termo “fábrica”. Quando questionado porque o uso do termo sua explicação foi que era uma analogia.

O que a gente faz? A gente forma pessoas. Então vejo a universidade retratada como uma formadora de pessoas. Uma fábrica não de pessoas em si, mas de pessoas com o perfil, com o conhecimento que a gente tem passado aqui na instituição.

Além do questionamento sobre o que é a instituição, também foi solicitado que os entrevistados indicassem alguns adjetivos. Porém, nem todos souberam ou quiseram utilizar adjetivos e, de uma forma geral, os termos citados foram:

“fábrica” (entrevistado C); “instituição de qualidade, que tem *know-how* na área tecnológica, que tem um ensino de qualidade” (entrevistado G); “uma comunidade que busca a excelência, e busca, acima de tudo, servir ao público, perfeccionista, extremamente empenhada, dedicada à comunidade” (entrevistado B); “objetiva, pragmática, em construção, de um modelo ainda

sendo firmado, muito jovem como universidade, que sabe muito bem aonde quer chegar com relação ao seu projeto, que tem a obrigação não só da formação, mas também de prestar o melhor serviço para a população” (entrevistado A); “rigorosa na formação de seus profissionais, que tem primado por conquistar um espaço, formada por pessoas compromissadas” (entrevistado D).

Além de todos os termos e adjetivos apontados para definir a instituição, o entrevistado I recorreu à história, assim como o entrevistado B, para explicar sua resposta:

Intrigante, uma instituição surpreendente, ímpar. Não há similares em termos de parâmetros que ela adota. Uma instituição universitária que tenha ainda assistência de alunos, uma instituição com inspetor, que são necessários, não para controlar o professor, mas para manter a ordem. Você tem em 23.000 m² muita gente, muitas instalações, muitas coisas ligadas, essas pessoas ajudam a organizar. Nós temos um pipoqueiro aqui dentro, com 32 anos, isso é ímpar. Várias particularidades que tornam essa instituição o que é. Nós temos uma Universidade instalada em uma quadra de uma escola, o *campus* totalmente irreal, até por necessidade hoje, mas ao mesmo tempo as pessoas conseguem desenvolver trabalho de qualidade. E ela é totalmente diferente das demais, e isso é fato, porque é a única Universidade brasileira que tem a origem em uma Escola de Aprendizes Artífices. Passou por seis etapas, denominações e momentos diferentes. Ela começou formando jovens desvalidos da sorte. O presidente Nilo Peçanha teve uma visão assim: muitos jovens não tinham espaço, não conseguiam vaga em colégio. Criou em 19 estados, e eram 19 estados no Brasil simultaneamente na época, foi criada uma em cada capital, e era justamente para abrigar e dar um ofício a essas pessoas. E ela galgou pela competência das pessoas que por aqui passaram, os alunos que aqui se formaram e levaram esse nome Brasil e o mundo afora, ela galgou uma história fantástica, porque você chegou no ápice de uma instituição de ensino, que é ser uma Universidade. Com méritos internos (entrevistado I).

Todos os termos utilizados para definir a instituição, principalmente a sua historicidade, na realidade ressaltam as particularidades, elementos culturais que a diferenciam de outras universidades. Para o entrevistado A, embora no passado tivessem outros valores que foram trocados, substituídos, ainda se tem alguns valores preservados, mantidos durante quase cem anos. Além disso, existe o “chamar de escola”. “A gente não chama de universidade, chama de escola, CEFET”. Ressalta também o espaço, “é um local fechado, que traz a proximidade das pessoas”; e o café dos professores, que é um ponto de encontro e descontração.

O entrevistado B destacou o senso de limpeza, de organização, de jardinagem que, segundo ele, se espalhou nos onze *campi*. O entrevistado I preferiu

destacar artefatos concretos que simbolizam a instituição, tais como logomarca e suas cores, preto e amarelo – também lembrado pelo entrevistado D – e um botom que é entregue para cada aluno que se forma. Além disso, ressaltou a formação dos egressos. “A marca é a competência de nossos egressos e ele é o nosso embaixador”.

Outros elementos culturais também foram citados pelo entrevistado D, tais como os espaços de uso contínuo e conjunto pelos departamentos; a questão dos inspetores que fiscalizam os professores para ver se eles estão em sala de aula em seus devidos horários; um cidadão que vende pipoca; os rituais que se fazem na instituição; o café comum, que é um espaço de confraternização; e, a gentileza das pessoas.

Todos esses elementos apontados mostram características definidas espontaneamente como positivas pelo entrevistado. Porém, o entrevistado C lembrou de uma barreira.

Quando você chega numa universidade normalmente você entra e não vê barreiras. Eu não sei se é pela localização ser aqui no centro e ter um limite de espaço. Mas a primeira coisa que eu penso é que quando você entra, você tem ali o pessoal olhando quem entra, solicitando a identificação das pessoas.

Em relação aos pontos fortes apontados pelos entrevistados há o perfil do corpo docente, com uma formação teórica, mas também prática. Portanto, são profissionais “*que sabem pôr a mão na massa*” e também sabem orientar e lecionar; a questão da verticalização do ensino, que permite que alguns laboratórios sejam compartilhados e assim haja um aproveitamento maior dessa infraestrutura; e a questão dos discentes, que por haver processos seletivos, são elitizados (entrevistado C). Para o entrevistado B, a UTFPR é uma instituição pró-ativa, com espírito empreendedor que “não deixa a comunidade frustrada”.

O entrevistado I destacou o “orgulho de ser utfiano, antes era cefetiano”, o profissionalismo e o fato de ser referência na comunidade paranaense. Além disso, citou a coesão da identidade institucional.

Mas, em todos eles (os *campi*) se você for lá, há uma identidade institucional. A mesma prática pedagógica, o mesmo jeito institucional você encontra lá. É isso que é interessante. Você conseguir levar para um *campus* que fica a 630 km daqui a mesma cultura institucional que foi cristalizada ao longo de tantos anos. Mas isso eu acho que é uma marca que deve ser levada em conta. Um aluno nosso daqui, guardadas as devidas proporções, ele recebe a mesma bagagem institucional do que em um outro *campus* (entrevistado I).

O entrevistado D adotou uma postura mais politizada, embora tenha feito algumas críticas em relação ao sistema administrativo pouco democrático. Destacou o fato da transformação em universidade e da forma como o quadro administrativo aproveitou a oportunidade concedida pelo governo federal para a expansão das universidades públicas. Com ressalvas lembrou, também, do rigor da instituição.

Sempre foi muito rigorosa, às vezes acho que até excessivamente em algumas coisas. De certo modo acho que assim que ela é conhecida fora: pela qualidade dos profissionais que saem daqui com o diploma, independente da área, sempre são muito respeitados.

O entrevistado A, mais uma vez, destacou o compromisso com a sociedade e a relevância de seu papel e do planejamento institucional focado na comunidade.

A noção do que é o papel dela na sociedade e como ela pode desenvolver o seu projeto, esse desenvolvimento institucional, essa objetividade que ela tem, ou seja, a forma como ela estabelece seus objetivos nesse plano, que é um compromisso com a sociedade e nada mais do que isso, que tem mantido ao longo dessas décadas todas independentemente às gestões, tem feito com que a instituição seja séria, tenha credibilidade, tem desempenhado seu papel no sentido de que esses valores subjetivos que a sociedade tem da instituição mostram na realidade que ela está realmente desempenhando o objetivo de sua criação, não só há 100 anos, mas agora com a lei de criação em Universidade. Então a seriedade, a objetividade, a definição clara e a busca na obstinação dos seus projetos e compromissos que tem com a sociedade, como estão publicados, definem bem na sociedade o que a gente é. Mais a sociedade nos define do que nós próprios nos definimos para a sociedade.

Por outro lado, ao elencar os aspectos negativos, os entrevistados B e C destacaram a falta de institucionalização dos processos e, em consequência, o personalismo nas tomadas de decisão (entrevistado C) e a falta de uma definição clara da identidade da instituição, explicada pelo entrevistado B como um “corporativismo”, uma “questão política”.

Acho que é um defeito que tem que corrigir, de setores se fecharem e às vezes quererem ofertar cursos que não têm a ver com a realidade da

instituição, com a identidade da instituição e isso prejudica e a questão corporativa fica predominando até acima da questão da identidade (entrevistado B).

Outros pontos fracos apontados foram a falta de espaço físico (entrevistados D e I) e de uma definição clara de que cursos vão se consolidar (entrevistado D), a biblioteca e a falta de estrutura (entrevistado D), também apontada pelo entrevistado I. Segundo ele, a infraestrutura não acompanhou o crescimento institucional e como universidade ainda há um desequilíbrio entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Como ponto fraco, ela ainda não é uma universidade de fato, ou seja, há um desequilíbrio forte entre os ramos de pesquisa e extensão em relação ao ensino. Até 2003 ou 2004 era uma instituição praticamente voltada ao ensino, com algumas iniciativas de pós-graduação. Como universidade nós temos essa deficiência forte ainda, que é equilibrar atividades de ensino, pesquisa e extensão (entrevistado I).

Além desses pontos, foram citadas algumas deficiências que, segundo os entrevistados I e A, são próprias de uma instituição pública, que faz com que ela não consiga se reestruturar e atender as demandas da sociedade na velocidade necessária.

A universidade está em um crescimento muito grande, tem algumas respostas que não são no tempo que a sociedade como um todo precisa, não só a sociedade, o conjunto empresarial, o setor empresarial precisa, nós não respondemos com a velocidade que é necessária em algumas áreas, não temos muita autonomia em algumas questões para resolver problemas internos, de constituição, mas isso causa críticas a qualquer universidade. Nós não podemos atender algumas demandas de regiões do estado do Paraná porque nós não temos essa autonomia de contratação. No fundo, então, existem algumas críticas que nós ouvimos que são próprias de uma instituição pública: a lentidão para resolver algumas questões, a lentidão de você efetivamente estar focado em cima de uma necessidade de alguma região do Paraná, e outras questões que são próprias do serviço público (entrevistado A).

Outro ponto a ser destacado é a questão da identificação dos entrevistados com a instituição e como eles se veem perante ela. Em alguns casos, o lado pessoal chega a se mesclar com o profissional e o tempo de trabalho na instituição, “o tempo de casa” é bastante valorizado. Aqueles que, há muito tempo, mantêm uma relação com a instituição, principalmente como aluno, e também, como servidor, fizeram questão de destacar isso nas suas respostas.

Depois de 35 anos na casa, fui aluno, e me sinto extremamente contente. Então eu me sinto muito bem, se for descrever é isso. Pessoalmente eu me confundo um pouco [com a instituição]. Eu tive praticamente só esse trabalho. Vim para a instituição com 20 anos, completei 30 de trabalho ano passado, a sensação é realmente uma mistura (entrevistado A).

Eu sinto que tenho esse espírito. Como estou há mais de trinta anos aqui e percebi a transição de Escola Técnica para CEFET, para universidade, o meu envolvimento, o meu comprometimento é acima do lado funcional. É muito até pessoal. Isso tem um lado ruim, porque o que acontece de ruim com a universidade afeta meu lado pessoal. Isso não deve acontecer com um profissional, mas isso também é um pouco desse espírito que as pessoas aqui têm. Ajuda em atingir o que ela é hoje. Hoje sou muito mais envolvido do que profissionalmente, pessoalmente também (entrevistado B).

Eu me vejo como uma pessoa que se formou na própria instituição, eu entrei estudando aqui no antigo CEFET, em 1983, no curso técnico de mecânica, e aí eu fiz toda a minha carreira profissional vinculado à instituição. Até uso a camisa da instituição [mostra a camisa] (entrevistado G).

Em contrapartida, há aqueles que não foram alunos e também ressaltaram esse fato, porém sempre tentando amenizá-lo. O entrevistado C mesmo tendo afirmado que se identifica com a instituição, ressaltou que tem um perfil um pouco diferente dos atuais dirigentes. “Não é que eu me considere diferente. Eu sou diferente no seguinte: eu não tenho minha origem na universidade, no CEFET”.

O entrevistado I se sente orgulhoso da “confusão” que algumas pessoas fazem. Para ele, isso é uma prova de que seu trabalho está sendo reconhecido.

Eu tenho uma particularidade pessoal muito interessante. Tem pessoas que acham que eu estudei aqui, mas eu não estudei aqui. Eu entrei como professor, mas isso muito me orgulha, de ser confundido com ex-aluno. Eu entrei na época e assimilei a cultura cefetiana, eu sei, eu simplesmente adorei a forma como se trabalhava aqui. E sobre a sua identificação, complementa que se vê totalmente adaptado e totalmente incorporado à instituição.

Uma vez uma filha minha participou de um concurso de desenho e ela tinha que desenhar o pai ou a mãe como funcionário da escola, para o profissional da instituição, escola é uma forma que a gente de chamar aqui, e ela me colocou diante do computador e no balão colocou assim: meu pai respira CEFET. Então é uma coisa que retrata bem isso [a identificação com a instituição] (entrevistado I).

O entrevistado D, por sua vez, adotou uma abordagem diferente e mais ampla em sua fala. Não foi tão específico em relação à instituição em análise. Fez

um breve histórico de sua carreira acadêmica e enfatizou uma universidade mais coletiva, mais diversa para explicar como ele se vê perante a instituição.

A gente tem que trabalhar com a diversidade, por isso a “universidade” tem que apresentar diferentes contrapontos para que o cidadão possa se formar. É um mosaico de coisas que formam o caráter que educa o cidadão. Nesse sentido, não sou eu que estou aqui, ou o setor que represento, ou o espaço que eu ocupo. Não é isso. É um espaço que foi construído coletivamente. Alguém me colocou aqui, me pus à disposição à idéia de uma construção coletiva, que acho que de um modo ou de outro passa por isso (entrevistado D).

E, sobre a questão de como se identifica com a instituição, o entrevistado D afirmou que, a partir de seu envolvimento no setor aonde trabalha na instituição, isso ocorreu. Além disso, associou, espontaneamente, os processos de identificação dos professores e servidores com a identidade institucional.

Inicialmente eu achava que não (havia identificação). Mas aí é engraçado porque a partir do momento que eu passei a militar com o sindicato dos professores, passei a visitar o interior, conhecer melhor e estar muitas vezes em confronto com professores de outras universidades, você tem que saber exatamente do lado que você está. Você aqui dentro pode achar defeito, criticar ou brigar, mas quando você está fora, você faz parte da corporação. Então, você assume a ferida, o espírito de corpo que aquela instituição ou entidade tem e você passa a brigar por ela. Porque se não, não tem muito sentido. Eu acho que isso é o que cria a identidade. Se você não se envolver, não botar a mão na massa, vai ficar alheio (entrevistado D).

As questões de identificação com a instituição em estudo fazem com que as considerações negativas ou positivas acabem afetando as pessoas que lá trabalham. Entre essas considerações foram apontadas pelos entrevistados como fatores positivos, além dos pontos fortes já destacados, a questão da expansão, a velocidade das mudanças, alunos bem posicionados no mercado de trabalho, pesquisadores e boa imagem (entrevistado B); referência e uma instituição onde todos gostariam de trabalhar (entrevistado I); aceitação muito grande dentro do mercado (entrevistado G); seriedade e o envolvimento profissional (entrevistado C); e, a espera de um novo momento, o destaque a uma falta de definição de como será o comportamento da universidade no futuro. “Toda a situação está para ser construída, depende de todo mundo” (entrevistado D).

Por outro lado, as questões negativas apontadas pelo entrevistado I, além dos pontos fracos da instituição já apresentados pelos respondentes, foram a falta de alternância de poder,

então é uma crítica que é feita: ah, nunca muda o grupo da direção. Então isso é um ponto negativo que a gente ouve: não há alternância de poder, há sempre o mesmo grupo que manda na direção, e que é uma eterna escola técnica, e há um comentário pejorativo, que para mim não é, que aqui não é universidade, que aqui é uma eterna escola técnica, que aqui a gente pensa que é, mas não é universidade.

O entrevistado D apontou o mesmo problema e pressupõe que isso vá mudar. Segundo ele, “tinha a idéia de um autoritarismo internamente. Querendo ou não, as coisas têm que mudar. Elas mudam de um jeito ou de outro e à medida que a gente se envolve a gente pode contribuir para o que a gente quer”.

Além dessas considerações negativas que os entrevistados ouvem em relação à instituição foram também destacados o processo de seleção via SiSU – Sistema de Seleção Unificada – que elimina o vestibular (entrevistado B); e, a formação dos alunos,

que o profissional que se forma na universidade tecnológica é uma pessoa acrítica, bitolada, pensa mais no fazer, na tecnologia e não quer saber muito do aspecto relacional, embora ressalte que tenha ouvido isso mas que considero que não seja verdade (entrevistado G).

Essas considerações, tanto positivas quanto negativas, afetam em níveis distintos de análise o comportamento, seja ele pessoal, interpessoal ou institucional.

O entrevistado B destacou a opinião pública nos níveis pessoal e interpessoal. Para ele, “afeta na cautela de como a opinião pública vai ver”, mas ressalta que “não deve ser um fator determinante nas nossas decisões”. No nível institucional preferiu destacar os aspectos positivos. “Realimenta de forma positiva. É uma realimentação positiva você ter bons índices de curso, bons elogios por parte da comunidade, faz a pessoa querer melhorar”.

O entrevistado C afirmou que, pessoalmente, não é afetado pelas questões referentes à instituição, porém afirmou que afeta as demais pessoas e a instituição.

Por isso, em sua área, defende uma melhor institucionalização dos processos e das ações para que as pessoas sejam menos afetadas, principalmente com as considerações negativas. “A partir do momento em que você institucionalizar as ações, você não precisa mais chegar a um consenso, porque está tudo institucionalizado”.

Para o entrevistado G não há muita relevância nas considerações que são feitas em relação à instituição, pois ele sempre está buscando uma melhoria e procura contribuir para o crescimento da instituição. Porém, em um nível interpessoal e institucional isso “dependerá de cada pessoa, pelas suas características próprias”.

Em contrapartida, para o entrevistado D todos são afetados em todos os níveis. Nesse sentido, a diversidade de uma universidade é muito maior do que qualquer organização formal que, por ventura, possa ser instalada.

A universidade não é só quem administra, não é só quem dá aula, não é só o aluno. É como eu te falei no início: um mosaico de coisas. E isso faz com que você tenha acesso a essa diversidade. Você que vai escolher, o aluno, o próprio profissional, para onde é que ele quer ir. Certas coisas vão ser toleradas pelo sistema, outras não.

O entrevistado A analisou um contexto histórico para mostrar que as questões governamentais afetaram muito mais a instituição do que efetivamente as considerações ouvidas pelos seus representantes. Segundo ele, embora as pessoas tenham visões e comportamentos diferenciados e reajam de forma diferente, o impacto das considerações não é muito grande e o que se tornou mais relevante nesse processo de constituição da instituição em universidade foi o foco na prestação de um serviço básico – educação – para a sociedade.

Nós somos servidores públicos, então você trabalha com políticas públicas do governo que é o seu mantenedor, e elas mudam de acordo com o governo. Isso não é muito bom, quem viveu a década de 1970, um governo mais fechado, década de 80, já na metade tem uma abertura maior, na década de 80 e 90 o serviço público com muitos problemas até em credibilidade, inclusive educação, não muito bem visto pela sociedade como um todo. No final da década de 90 como uma década de muito investimento em setor privado na área de educação, e a partir de 2000, nesses últimos dois anos do atual governo, a gente viu uma política de aplicação de recursos públicos para aumento de vagas, estruturação das Universidades,

também do setor profissional médio muito mais consistente. Políticas públicas de mais longo prazo. Mas em nenhum momento nessas fases nós perdemos o foco para estar atuando naquilo que a gente quer. Com todas as dificuldades que nós tivemos, e sérias na década de 90, mas em todos os momentos nós [nós de maneira geral, servidores] víamos as pessoas da instituição não perdendo o foco naquilo que era a Escola Técnica, que era o Cefet e é a UTFPR. Os altos e baixos ajudaram, na realidade, a manter efetivamente as pessoas que acreditavam no serviço público, principalmente no servidor público, o que é importante num Estado Democrático, para levar para à população serviços básicos que a população precisa, que é educação e saúde. Acho que nós temos bons exemplos, poderíamos ter sido diferentes, mas não fomos. Graças a Deus nós não tivemos esse problema (entrevistado A).

Por fim, para o entrevistado I, as considerações o afetam no nível pessoal, mas não a ponto de mudar o seu comportamento. “A questão de ser positivo obviamente me dá mais satisfação de trabalhar aqui, mas não que vá mudar o comportamento, até porque eu acredito muito na qualidade dessa instituição”. Além disso, acredita que o cargo que a pessoa está exercendo afete mais o seu comportamento, pois dá uma visão diferenciada dos processos institucionais. Ressalta também que o fato de ser uma instituição centenária é positivo para que as pessoas tenham um comportamento também positivo nas salas de aula, nos colégios, em casa.

Ainda destaca que algumas considerações vistas como negativas, fazem parte do papel da instituição.

Nós não temos nenhum receio como somos alcunhados de ser uma instituição a reboque do mercado. A UFPR, nossa parceira, tem segmentos mais conservadores que dizem que vamos à mercê do mercado, que o que o mercado manda a gente faz, não tem identidade e tal. Pelo contrário, nós ouvimos aquele que vai receber o nosso “produto”, que obviamente o aluno não é um produto, mas ele é algo que a gente forma para a sociedade. Então para que a gente forme bem nós temos que ouvir a sociedade. Não é estar a reboque do mercado, mas se for necessário, modificamos uma matriz curricular, introduzimos sim um outro curso que tem necessidade de abrir para atender aquilo que a sociedade quer. Isso acontece (entrevistado I).

Após a descrição dos dados sobre identidade é apresentada também a descrição dos dados sobre relacionamento. Nesse sentido, segue-se, ainda, um processo dedutivo de análise respeitando a forma como as dimensões foram construídas no escopo teórico do trabalho.

Relacionamento

O relacionamento para a instituição em estudo tem o status de valor institucional. Além disso, entre quatro pró-reitorias uma é denominada Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias, definida pelo entrevistado H de "ponte de ligação entre o mercado ou a comunidade externa e a instituição".

Ao longo de sua história se desenvolveu respondendo também a demandas do mercado e da sociedade como um todo. Tem entre os seus valores a integração social e entre os objetivos a integração com a comunidade. "Em vez de chamar como qualquer universidade de Pró-reitoria de Extensão, nós mantivemos o nome de Relações Empresariais e Comunitárias para caracterizar que isso realmente é um valor da instituição" (Entrevistado I).

A metáfora da ponte é também utilizada pelo entrevistado E. Segundo ele, a instituição, por meio de seu setor responsável,

faz uma ponte entre a sociedade, de forma ampla, em toda a sua plenitude, envolvendo empresas, organizações, pessoas da comunidade e a universidade - com toda a comunidade interna – buscando canalizar ações que envolvam nossos professores e os nossos discentes e técnicos-administrativos no sentido de atender as demandas dessa sociedade, que podem ser desde uma transferência tecnológica ou o desenvolvimento de alguma outra ação comunitária.

Os principais públicos com os quais a instituição se relaciona foram divididos pelos próprios entrevistados como internos e externos. Internamente, foram apontados os docentes; discentes; técnicos administrativos; servidores e os terceirizados. Externamente, os termos utilizados para classificar os públicos foram sociedade como um todo; empresas; indústrias; mercado; área de comércio, esses quatro últimos apontados pelo entrevistado H "com uma interface mais forte", agentes de integração escola-empresa; governo federal, principalmente; poder público municipal, principalmente nos *campi* espalhados pelo interior; e, outras instituições de ensino. Além disso, são 35 convênios internacionais com outras instituições, principalmente na Alemanha e França.

A respeito da forma de se gerir o relacionamento mantido com seus diversos públicos, o primeiro contato, o início de um relacionamento com o público externo é por meio da Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias. Nesse sentido, todos os entrevistados apontaram parcerias conjuntas com as empresas para a realização de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, principalmente na área de engenharia. Em muitos casos, a instituição é procurada para o desenvolvimento dessas pesquisas. Internamente, o relacionamento é maior com os departamentos cujos públicos estejam envolvidos. Após o primeiro contato com os públicos, a interação da instituição dependerá da demanda. A interação se dá de diversas maneiras.

Existem casos em que a gente tem os cursos... a empresa nos procura porque sabe que nós somos bons nessa ou naquela área, isso acontece, por exemplo, com as pesquisas corporativas [Pró-reitor de Relações Empresariais e Comunitárias]. Vai depender de cada caso. Não é uma forma uniforme, porque existe também o contrário, às vezes a demanda vem através de um professor, de um servidor técnico-administrativo mesmo, através de um aluno também (Entrevistado E).

Porém, existem alguns mecanismos de interação, que foram citados pelo entrevistado F, tais como mecanismos de interação com egressos, estágio-empresa, projeto tecnológico, de desenvolvimento de tecnologia para pessoas com necessidades especiais e cursos de educação continuada. Especificamente com os discentes, foram apontados os eventos de cada departamento, um outro evento que tenta congrega todos os discentes que se chama ExpoUT – Exposição Tecnológica da Universidade, além das bolsas: bolsa-permanência e bolsa-monitoria.

Considerada uma ponte entre os seus públicos e a instituição, a Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias define as políticas de relacionamento.

A verdade é que as políticas são macro para todo o sistema: aquilo que acontece no *campus* Curitiba acontece nos demais *campi* também. Os departamentos vão ter uma diferença ou outra, mas de modo geral eles têm uma política única de atuação. Claro, os eventos, a forma de gerir o curso é particular de cada departamento, mas as políticas macro elas acabam sendo globais (Entrevistado F).

A partir das avaliações que são feitas dos relacionamentos mantidos, há um processo de retroalimentação do sistema.

Um dos objetivos e das incumbências da Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias é servir como ponte e ao mesmo tempo retroalimentar o sistema de aquilo que o mercado está precisando. Por exemplo, a gente tem uma demanda muito específica na área de estágios para um determinado tipo de profissional, uma determinada formação e essa formação não está presente na graduação, é obrigação nossa repassar essa informação. Em alguns pontos, essas informações são retroalimentadas para dentro do sistema. Dizer: olha, está faltando gente com esse tipo de conhecimento nessas determinadas regiões. Ou, nós estamos formando gente que está gerando uma massa crítica específica numa determinada área que pode gerar de repente um núcleo de competência no estado do Paraná nessa região [...] a gente pode retroalimentar e ao mesmo tempo ver o que está acontecendo, então a gente está fazendo esse papel. (Entrevistado H).

Porém, uma das limitações encontradas e apontadas pelo próprio entrevistado H é a de que “isso tem sido feito de maneira muito artesanal”.

Definidas as políticas pela Pró-reitoria, a Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias operacionaliza os fluxos de informação e gerencia os relacionamentos, buscando atender “demandas” específicas. Para explicar a operacionalização do processo de relacionamento e o tratamento dado às informações, o entrevistado E preferiu exemplificar um caso.

Vou pegar um exemplo de uma situação concreta, mas vou deixar claro que é uma situação. Exemplo. Uma empresa “X” tem uma demanda de um desenvolvimento tecnológico. Essa empresa nos contata, nos passa a demanda, nós vamos buscar as competências necessárias na Universidade para atender essa demanda, nós temos um banco de competências. Vem para cá. A pessoa ou as pessoas que assumirem essa demanda vão fazer uma proposta de trabalho, lá fala como atender essa demanda, iniciando um cronograma para tanto, que vai resultar num projeto, isso vai ser ou discutido com a empresa, para se confrontar se os prazos são factíveis, e que os demais recursos envolvidos são factíveis, está de acordo com que a empresa pode suprir e com a questão que a universidade pode suprir, existe um time e nem sempre a universidade atende ao time da empresa, entre empresas e Universidades, então vamos juntos buscar. Se chegar a um acordo, esse trabalho é desenvolvido, para cada projeto existe um coordenador, que é monitor desse projeto, e essas informações nos são repassadas para acompanhamento e ao final é feito um termo de fechamento desse trabalho. Existem ações que são rápidas e ações que levam um, dois anos. Ações que envolvem só um docente, outras envolvem grupos de docentes, outras envolvem docentes mais alunos, então vai depender da demanda.

Embora exista um procedimento específico para cada caso no exemplo dado pelo entrevistado H, há uma tentativa de padronização dos fluxos das informações que chegam aos departamentos vinculados ao relacionamento institucional. Assim, quando surge uma demanda, a Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias

cria um fluxo para que a transmissão das informações possa ser gerenciada. As informações são trocadas via internet e a saída e o recebimento dessas informações e *e-mails* são controlados.

A informação sai da Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias, vai para o departamento acadêmico, ou às vezes temos uma pessoa que é realmente especialista naquela área, então vamos a essa pessoa também, chega nesse especialista e faz uma divulgação ampla no sistema da universidade, para daí os professores interessados se manifestarem (Entrevistado E).

Com os públicos internos há também uma tentativa de melhorar alguns mecanismos de *feedback* para realimentar os processos comunicacionais da instituição. Porém, foram apontadas algumas deficiências com relação à particularidade de cada *campus*, embora haja uma tentativa de padronização desses processos. Como mecanismos de *feedback* foram citadas pelo entrevistado F as avaliações, institucional; de servidor, que é direto do departamento para o professor; do docente pelo discente, além do contato direto do cotidiano de trabalho do gestor do departamento, caixas de avaliações e a própria ouvidoria, uma em cada *campus*. No momento, a grande dificuldade da instituição é padronizar esses processos e criar políticas que sejam comuns a todos os *campi*.

As pró-reitorias aqui deveriam trabalhar única e exclusivamente com a área de planejamento. Acaba que, em função do histórico da instituição, a gente acaba ficando muito em noções operacionais. Mas o objetivo era que essas pró-reitorias atuassem única e exclusivamente em planejamento (Entrevistado H).

Há uma tentativa de ajuste para tentar melhorar o atendimento, nossa atuação, mas nem tudo aquilo que vem é possível atender. A gente tem limitações de ordem física, financeira, pessoal. E uma política que é bem aceita em um *campus* em outro ela é um pouco diferente, sofre uma alteração regional, mas não pode ser muito diferente. Como um sistema tem que ter uma operação mais ou menos padrão (Entrevistado F).

A consequência do processo de relacionamento que a instituição mantém via sua Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias é também identificada no comportamento institucional e na atividade fim da própria instituição. Além disso, já é entendido pelos entrevistados como uma expectativa do mercado. Para o entrevistado H, “isso está mais ou menos delineado no embrião da universidade Tecnológica, essa interação mais próxima com o mercado”. Para o entrevistado E,

isso é “fruto da proximidade muito grande que se mantém com o meio empresarial, com as organizações de uma forma em geral”.

Um outro fator relevante é a característica de ser uma universidade tecnológica, que no entendimento dos respondentes também gera expectativas do mercado em relação à instituição em estudo, diferente de uma universidade tradicional.

Estamos em uma universidade tecnológica e se estamos em uma universidade tecnológica, isso não é obra do acaso. Então nós temos esse relacionamento estreito com praticamente todas as organizações governamentais, não governamentais, empresas de mercado, e isso é uma marca que nós trazemos desde o início de nossa história (Entrevistado E).

Ainda em relação à expectativa, o entrevistado H afirma que “o que se espera é isso: um relacionamento mais próximo entre o mercado e a instituição, tentando atender parcelas do mercado que não são atendidas pela universidade tradicional”.

Para suprir essas expectativas, a instituição busca, além de manter e gerenciar um processo de relacionamento com seus públicos, adaptar-se às demandas do mercado, mesmo entendendo suas limitações. Para o entrevistado F, ela tenta se adaptar, mas também tem suas limitações.

Se a gente fizesse uma busca na sociedade, o que a sociedade espera, ela espera outras áreas, e não só a tecnológica, mas por definição o fato de ela ser tecnológica ela tem que ficar mais ou menos nesse padrão. A não ser que na evolução da sociedade isso fique tão presente, tão necessário que mude o Plano de Desenvolvimento Institucional. É possível mudar também.

Nesse sentido, o relacionamento afeta tanto o comportamento quanto a atividade fim da instituição e delimita a sua definição do que é ser uma universidade tecnológica.

O entrevistado E chega a apontar que o relacionamento mantido pela instituição afeta as características dos cursos e a dinâmica das aulas. “Esse relacionamento com empresas no sentido de nós transferirmos tecnologia, do

desenvolvimento de trabalhos conjuntos, e até as características dos cursos que a Universidade tem hoje estão alinhadas”.

E complementa afirmando que quando

o nosso professor ou o nosso servidor-técnico administrativo desenrola a solução de um problema de uma empresa, ele está em aprendizado contínuo. Ele não tem só a área acadêmica dele. Ele está em cima de um caso concreto, resolvendo um problema específico, e isso ele incorpora no próprio conhecimento, os quais, claro, vão servir de exemplo em suas aulas e vão tornar as aulas muito mais interessantes, motivantes. Isso ele vai utilizar nas suas aulas, isso enriquece as aulas e torna as aulas muito mais interessantes. O próprio aluno leva junto isso na sua formação. É importantíssimo (entrevistado E).

Não só o relacionamento é gerenciado no momento em que surge uma demanda, como também há a organização de determinados eventos para gerar uma maior interação entre a instituição e seus públicos, principalmente o empresarial. Entre esses eventos foram citados a Feira de Estágios e Empregos, que permite aos alunos trocar experiências e manter contato por possíveis empregadores; o Café Empresarial, que promove uma reunião entre os supervisores de estágios das empresas e os coordenadores de cursos da instituição. O propósito dessas reuniões é que os coordenadores de cursos possam, se acharem pertinente, “encaminhar mudanças de ementas, mudanças de grades curriculares para o conselho de ensino para implantar essas mudanças no curso” (Entrevistado E); e, ainda um outro evento citado, foi o Encontro com o Recursos Humanos das Empresas, que tem por objetivo manter os cursos atualizados em relação ao que as empresas necessitam.

Porém, para o entrevistado F, não só o relacionamento influencia e acarreta em mudanças institucionais.

Muita coisa influencia. Não só relacionamento, mas também um bom momento, maior investimento [do governo federal para as instituições públicas]. Isso também influencia. Mas essa forma de trabalho [em sintonia com o mercado] vem mudando. Mais aberta, ela teve que ser ampliada dos últimos dez ou quinze anos para cá.

Um outro fator de destaque é que para os entrevistados o relacionamento, além de ser um valor para a instituição, é também o que possibilita a percepção da

qualidade da instituição e, conseqüentemente, da qualidade técnica de seus egressos.

A qualidade da instituição se reflete naquilo que a sociedade vê na instituição. E nós fomos, no último Enem, a primeira Universidade do Brasil a eliminar o Vestibular e fazer o processo de ingresso 100% pelo Enem. Nós fomos a terceira Universidade mais procurada do país, tivemos 46.300 inscrições. Então isso é o retorno da sociedade. O outro retorno é dos empresários que nos procuram buscando nossos alunos para trabalhar. Então estamos ganhando uma nova dimensão. Isso significa que as empresas estão acreditando na nossa Universidade. Isso é um indicador do sucesso da Universidade no meu ponto de vista (Entrevistado E).

O entrevistado H segue a mesma perspectiva.

Acho que esse embrião da Universidade Tecnológica, do Cefet, da Escola Técnica, estava mais próximo da realidade da comunidade. Isso é um fato. Isso é coisa positiva, é visto de maneira positiva. A formação dos nossos alunos. Os alunos têm uma formação prática. Ao longo dos anos, isso criou uma identidade do egresso do antigo Cefet e da atual UTFPR. Isso é positivo, é visto de maneira positiva pela comunidade. É um profissional que tem uma bagagem teórica bastante grande e consegue reagir às demandas do mercado muito rapidamente pelo fato de ter tido contato com a prática, sempre voltado ao meio industrial e empresarial. Isso é bem visto pela comunidade externa. Isso é uma qualidade.

Em contrapartida, os defeitos apontados pelos entrevistados também estão associados à característica tecnológica da instituição e à formação de seus alunos.

Eu já participei de inúmeros eventos em que disseram: olha, o aluno de vocês é muito arrogante; ou falta conhecimento de gestão. Acho que sim, às vezes há uma expectativa em relação à instituição que não é atendida, enfim, a gente tem esse *feedback* (Entrevistado F).

Um outro item apontado é em relação à velocidade da dinâmica do mercado e a capacidade de acompanhamento e de resposta da instituição. Para o entrevistado H, isso é um defeito da instituição, porém ele ressalta que a instituição não pode e nem deve reagir na mesma velocidade. “Acho que isso não deve ser o objetivo de uma instituição de ensino. O objetivo de uma instituição de ensino tem que ser sempre a formação básica forte, e é isso que a UTF tem feito ao longo dos anos”.

Além desses elementos, foram destacados a questão do espaço (a instituição é uma quadra no centro da cidade), a falta de pessoal e a infraestrutura,

que foi concebida, há 100 anos, para ser uma escola. Porém, para o entrevistado E, o relacionamento mantido com a sociedade é uma forma de minimizar esses defeitos também.

Eu diria que nós somos pró-ativos no sentido de buscar as soluções dos problemas. Se nós estamos no patamar que estamos é porque isso também vem se mantendo historicamente e porque, sobretudo, a sociedade vem nos informando de quais são as nossas deficiências e onde nós devemos corrigir. E isso também é importante, esse retorno. E até quais os cursos nós devemos ter na universidade, também é uma resposta da sociedade e do meio empresarial.

Especificamente com os alunos, o principal canal de relacionamento é a coordenação do curso, “que tem a responsabilidade pedagógica e da vida dos estudantes” (entrevistado F). O aluno participa desse processo de relacionamento operacionalmente, via eventos, disciplina, conteúdo de disciplina, de atuação de docente, pelo departamento ao qual ele está vinculado, que é responsável por dar o tratamento adequado a essas informações. Um outro canal de relacionamento, mais individualizado, é com a ouvidoria.

Na ouvidoria toda informação vai ser tratada e vai ser dada uma resposta. Quando ela [uma reclamação] se repete várias vezes naquele segmento é porque tem alguma coisa maior no processo administrativo que está influenciando. O que o setor vai tentar e tenta é que as pessoas tenham uma resposta, tenham os seus processos revistos. A revisão não garante que vá ter a resposta que a pessoa quer, mas vai ser revisto o processo (entrevistado F).

O entrevistado F ainda complementa afirmando que esse tipo de relacionamento com os alunos é “fundamental para que a instituição melhore, porque a razão da existência da instituição são seus alunos”. Embora ainda ressalte que existem outros públicos envolvidos na atividade fim da instituição. Nesse sentido, “é um conjunto, não são só os alunos, são os docentes, os discentes, o porquê da existência é o pessoal do ensino. Às vezes o tratamento não é o mais adequado, mas tem que ter esse interesse, é fundamental”.

Um outro item a ser apontado é a associação do relacionamento com a identidade da instituição, que foi citada na fala do entrevistado F de maneira espontânea. Para esse entrevistado,

se a instituição permanecer com esse núcleo central voltado para a tecnologia, o relacionamento vai fortalecer. Agora, se abrir bastante, para diversas áreas, você poderá ter a identidade modificada. E vários fatores podem mudar a identidade. Por exemplo, a gente tem um percentual grande de funcionários que vão se aposentar nos próximos cinco anos. Ao mesmo tempo, a gente tem uma perspectiva de contratação de pessoal pelo programa Reuni que também é significativo. Ou seja, saindo essas pessoas, que eu imagino, estou jogando em um número como quinze ou vinte por cento para os próximos cinco anos, e recebendo mais oitocentos profissionais do ano passado pra cá, que já começaram a entrar, que também representam aí uns vinte e cinco por cento, será cerca de cinquenta por cento do pessoal. Isso também muda a identidade. Ajuda a mudar um pouco a cultura organizacional.

A descrição realizada sobre os dados coletados visa à apresentação dos fenômenos investigados. Buscou-se destacar os elementos mais importantes da realidade empírica. Embora a descrição, de algum modo, já seja uma interpretação (MORAES, 2007) um trabalho científico não deve se ater apenas à apresentação dos dados, mas sim interpretá-los abstraindo conceitos e relacionando os dados empíricos com a teoria apresentada. Segundo Moraes (2007, p. 124), “interpretar é estabelecer pontes entre as descrições e as teorias que servem de base para a pesquisa, ou construídas nela mesma”, encaminhando uma “leitura teórica mais exigente, aprofundada e complexa”.

Embora em alguns trabalhos as etapas de descrição e interpretação sejam abordadas concomitantemente (BASEGGIO, 2008) nesse estudo optou-se por seguir criteriosamente a proposta de Moraes (2007) para a posterior construção de um metatexto.

Ainda sobre a questão da descrição e interpretação é preciso destacar a construção da validade dos produtos da análise. A validade de um metatexto pode ser construída a partir da inserção nele de falas e citações de fragmentos dos textos analisados, o que denominamos interlocuções empíricas. Num texto de resultados válido, os sujeitos autores dos textos analisados deverão perceber representadas suas ideias e teorias. Por isso, a inserção de interlocuções empíricas nos textos resultantes das análises é especialmente importante no momento descritivo, ainda que não necessariamente ausente na interpretação. Constitui uma das formas de construção da validade das descrições Sintetizando, pode-se afirmar que o sistema de categorias e subcategorias [...] servirá como macroestrutura para a construção de um metatexto descritivo e interpretativo, voltado para expressar os principais elementos dos textos submetidos à análise. (MORAES, 2007, p. 125-126).

Nesse sentido, a próxima etapa do processo de análise apresentará a interpretação dos dados. É importante que, a partir da categorização realizada, a

interpretação ocorra com abstração e afastamento dos elementos concretos dos fenômenos pesquisados maior do que aqueles apresentados da descrição.

3.3.2. Interpretação

Na etapa de interpretação, o pesquisador se afasta dos elementos empíricos e busca relações com a teoria apresentada e expressa as novas inferências identificadas durante a análise. Conforme Moraes (2007, p. 100), “a explicitação das novas relações encaminha-se a partir da estrutura de categorias, atingindo novas camadas de sentido”. Assim, interpretar pode tanto significar o avanço de teorias já existentes, a partir de referenciais teóricos *a priori*, como a construção de novas, a partir de teorias emergentes (MORAES, 2007).

Com isso, busca-se uma organização dos dados em uma primeira descrição dos fenômenos investigados e das dimensões definidas nesse estudo, para em um segundo momento realizar a interpretação desses mesmos dados, buscando categorias emergentes. Nesse sentido, no processo de interpretação poderá haver uma (re)descrição dos dados como auxílio à essa etapa.

Em contrapartida ao que aconteceu na etapa de descrição, em que as duas dimensões foram analisadas separadamente, na interpretação elas serão analisadas conjuntamente. Isso ocorre, pois não há uma relação linear entre duas variáveis, mas uma relação processual entre duas dimensões. Ao mesmo tempo em que a identidade afeta o relacionamento, o relacionamento auxilia na formação da identidade.

Assim, as categorias iniciais da dimensão relacionamento resultam nas seguintes subcategorias:

- Identidade: formada pelas unidades de análise valor institucional e universidade tecnológica;

- Responsividade: formada pelas unidades de análise projetos e parcerias e adaptação;
- Gestão da Comunicação: constituída pelas unidades de análise *feedback*, gestão dos fluxos de informação e discentes.

Para que se tenha um melhor entendimento da dimensão relacionamento será apresentado um quadro resumo. O quadro inverte a forma como elas são apresentadas. Assim, na primeira coluna é apresentada a categoria final relacionamento. Na segunda coluna as subcategorias e, por fim, as categorias iniciais. Por se tratar de um quadro resumo, as unidades de análise foram ignoradas.

Categoria	Subcategorias	Categorias Iniciais
RELACIONAMENTO	Identidade	Valor Institucional
		Universidade Tecnológica
	Responsividade	Projetos e Parcerias
		Adaptação
	Gestão da Comunicação	Feedback
		Gestão dos Fluxos de Informação
		Discentes

Quadro 6 – Quadro Resumo da Categoria Final, Subcategorias e Categorias Iniciais para a dimensão Relacionamento.

Fonte: elaborado pelo autor.

E, as categorias iniciais para a dimensão identidade acarretam em subcategorias que formam as suas categorias finais. Para que se tenha uma compreensão melhor da sua formação, será apresentado um quadro resumo. O quadro inverte a forma como elas são apresentadas. Assim, na primeira coluna são apresentadas as categorias finais para a dimensão identidade. Na segunda coluna as subcategorias e, por fim, as categorias iniciais. Por se tratar de um quadro resumo, as unidades de análise foram ignoradas.

Categorias	Subcategorias	Categorias Iniciais
AUTOCONCEITO	Processo de Identificação Institucional	Definição institucional
		Diferenciação em relação a universidades tradicionais
	História	Processo Histórico de Construção
		Perspectivas para o Futuro
	Papel Institucional	Formação Funcional
		Formação Ampla
	Bagagem Institucional	Isomorfismo Mimético
	Relacionamento	Relacionamento enquanto Interação
		Relacionamento enquanto Valor
	Imagem	Reputação
Conceito Institucional		
IDENTIDADE PERCEBIDA	Cognição Funcional	Atenção / Memória
		Estrutura Funcional
	Cognição Complexa	Estrutura complexa
		Nominalização
		Identificação Pessoal
ESPAÇO	Organização Formal	Espaço Físico
	Organização Informal	Espaço Político Interno
		Espaço Político Externo
CULTURA	Pressupostos	Valores
		Artefatos
	Entendimentos	Crenças
		Modos de Agir

Quadro 7 – Quadro Resumo das Categorias Finais, Subcategorias e Categorias Iniciais para a dimensão Identidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no quadro 7, a subcategoria Processo de Identificação Institucional é formada pelas categorias iniciais Definição Institucional e Diferenciação em relação a Universidades Tradicionais. Assim, o processo de identificação dos representantes da instituição ocorre pela assimilação do que é e deve ser uma universidade tecnológica e da sua comparação, principalmente pelas diferenças, com as demais universidades. Nesse sentido, o processo de identificação do que é ou deva ser uma universidade tecnológica está baseado na

interação com o seu meio. A identificação passa a ser um aspecto de afirmação da identidade. Mais que isso, por meio de uma série de identificações compartilhadas e comuns pelos representantes da instituição forma-se uma identificação organizacional, que, sendo compartilhada, acarreta em um autoconceito organizacional.

A partir do momento em que os indivíduos passam a compartilhar a sua subjetividade dentro de um espaço organizacional, em interação com o ambiente essa subjetividade se torna objetiva e emerge, em um processo organizacionalmente identitário. O processo de identidade passa a ser auxiliado também pelas identificações realizadas e compartilhadas entre os membros organizacionais.

A subcategoria História é formada pelas categorias iniciais Processo Histórico de Construção e Perspectivas para o Futuro. Desde o seu primeiro marco histórico institucional, a então Escola de Aprendizes Artífices do Paraná, de caráter eminentemente assistencialista, foi criada para atender uma parcela pobre da população. Com a evolução da instituição, passando pelos demais marcos históricos e chegando ao ápice de uma instituição de ensino, que é ser uma universidade, a UTFPR ainda mantém certas características e valores de uma escola que objetivam um fim social.

As ações são sempre justificadas com discursos que fundamentem um papel social da instituição e um retorno à comunidade condizente com todo o seu passado. A partir do momento que ela se torna uma universidade começam os atritos, também devido às exigências que são impostas a uma instituição que deseja preservar essa condição. Dessa maneira, os desafios para o futuro estão associados ao fato de manter essa identidade e esses valores e, ao mesmo tempo, ser uma universidade de fato, à frente das necessidades da sociedade com pesquisas e programas de extensão, não necessariamente voltados a atender uma demanda pontual.

Formada pelas categorias iniciais Formação Funcional e Formação Ampla, a terceira subcategoria Papel Institucional reflete bem o dilema vivido pela instituição. Questões associadas também a processos de identificação, mas merecedoras de um destaque maior formaram as respostas dadas pelos entrevistados a questões

como: quem é essa organização? O que se espera dela? E, qual é a razão de sua existência? Uma subcategoria da identidade é o papel institucional, relevante para a definição dos objetivos institucionais. Se a ênfase for a formação funcional para o atendimento de demandas mais pontuais, as áreas técnicas relacionadas principalmente a exatas serão prioritárias. Em contrapartida, se a ênfase for a formação ampla, mais voltada para a teorização e a área de humanas, a universidade terá que rever alguns de seus valores e aprender a evoluir em outras áreas e outros campos com os quais não estava acostumada. As questões da adaptabilidade e da responsividade abordadas na categoria relacionamento serão fundamentais para a evolução de uma instituição mais humanizada, menos funcional e que deseja ser de fato uma universidade.

A categoria inicial Isomorfismo Mimético, retratada como a carga institucional, a maneira copiada de se fazer as coisas a partir de um determinado modelo, evoluiu com a nomenclatura dada à subcategoria Bagagem Institucional. Mesmo estando em um ambiente diferente e não tendo vivido todas as fases históricas que o *campus* Curitiba vivenciou, os outros *campi* se comportam e sofrem exigências como se isso tivesse ocorrido.

Essa bagagem institucional é uma prerrogativa inerte e está de tal maneira imbricada nas pessoas e no comportamento institucional que em um outro *campus* as exigências são as mesmas e as posturas acabam sendo similares. Assim, a imagem que um determinado *campus* fora da capital tem do *campus* Curitiba interfere na maneira como se constrói a identidade naquele *campus*. Como um processo simultâneo, não existe identidade sem a imagem e não há uma imagem que não seja um reflexo da identidade. Dessa maneira, a percepção da imagem do *campus* Curitiba é projetada e absorvida como uma carga, uma bagagem institucional que deve ser utilizada em um sistema cultural diferente para dar sentido aos valores, crenças, pressupostos e entendimentos que são compartilhados em um outro sistema, mas que fazem com que os outros *campi* possam se legitimar perante a sociedade.

Como um processo perceptivo e interpretativo, os outros *campi* se comportam pelo que se espera deles. Está refletido naquilo que se entende ser o

modelo ideal a partir do que é percebido em um outro *campus*. Não é apenas um processo identitário, mas também culturoológico que interfere no gerenciamento das relações entre esses *campi* e seus públicos.

A quinta subcategoria da categoria autoconceito é o relacionamento. Em uma perspectiva dialética, a identidade é uma categoria do relacionamento, da mesma maneira como o relacionamento é uma subcategoria do autoconceito e, conseqüentemente, da identidade. Como processos interativos, é a partir do relacionamento que as organizações são construídas e se legitimam para a sociedade. Não há uma organização pela organização, assim como não há uma universidade pela universidade, ela se estabelece a partir das relações que são estabelecidas com os seus públicos.

Enquanto um valor o relacionamento é prerrogativa central da instituição. Sob essa ótica, ele permite que a instituição se comporte como uma organização viva, como uma estrutura orgânica. Além disso, é muito mais do que um processo de mediação e interação, mas aquilo que dá sentido (*sensemaking*) à própria instituição e a torna um espaço político de conversação. Essas conversações mantidas por meio desse processo de interação e mediação, relacionamento, permitem que a instituição evolua e se diferencie no mercado.

Por outro lado, o relacionamento enquanto uma dimensão – conforme apresentado na concepção teórica desse trabalho como um processo de mediação e interação que ocorre entre a organização e seus públicos, explicitado no apêndice 2 – se mostrou de suma importância para a instituição. É definida como um valor, conforme a categoria inicial valor institucional, possuindo uma Pró-reitoria, entre as quatro existentes, apenas para operacionalizar o seu processo.

A perspectiva do relacionamento impõe aos processos de interação e mediação a grande responsabilidade pela formação da própria organização e, conseqüentemente, de sua identidade. É a partir dos relacionamentos que a instituição em estudo mantém que ela se constrói socialmente e legitima o seu espaço na comunidade. A instituição deixa de ser uma mera estrutura física e passa a ser concebida a partir de sua significância e representatividade para a sociedade.

Além do valor institucional, as características que formam a concepção e o entendimento do que é uma universidade tecnológica formam a subcategoria identidade. Em um processo dialético de construção social, a identidade é formada pelo relacionamento e este se forma também por meio dela. Não há uma relação linear, causal entre essas categorias, mas um processo híbrido, em que é impossível identificar qual ocorre separadamente e em que momento.

Os projetos e parcerias que são realizados em conjunto, principalmente com o setor produtivo, chamado pelos entrevistados de mercado, e a adaptação retratam a subcategoria responsividade. Como uma estrutura orgânica, estudada por Morgan (1996), por meio de metáforas para representar as organizações, a instituição se adapta, ou busca se adaptar na velocidade necessária, como um sistema vivo. Assim, a subcategoria responsividade reflete a tentativa de sobrevivência e de diferenciação dessa instituição em relação às chamadas universidades tradicionais. Além disso, por meio do que foi retratado nessa subcategoria do relacionamento, a instituição se legitima e se posiciona no mercado.

As categorias iniciais *feedback*, gestão dos fluxos de informação e os discentes formam a última subcategoria do relacionamento: gestão dos fluxos de comunicação. Sob essa ótica, a comunicação é vista a partir de um processo gerencial, conforme Kunsch (1997). Busca-se um modelo de comunicação em que se estabelece um processo de troca de informações entre a fonte e o receptor e um entendimento para o devido compartilhamento de objetivos comuns. A retroalimentação, a busca de políticas comuns em todos os *campi*, que padronizem os fluxos de informação e o constante monitoramento dos discentes, sejam eles egressos ou ainda alunos, são concepções da gestão da comunicação, entendidas por França (2004) e Ferrari (2009) como o conceito central de relações públicas: uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações.

Especificamente na UTFPR, esse relacionamento se dá em dois diferentes níveis. Intraorganizacional, foram identificados os docentes, discentes, técnicos administrativos, servidores e os terceirizados. Embora sejam classificados por França (2004) como públicos essenciais à organização, por estarem juridicamente

ligados a ela e serem responsáveis por sua constituição, manutenção e sobrevivência, foi utilizado o termo público interno para caracterizá-los.

Por ter uma estrutura matricial hierarquizada e por característica própria da instituição, tanto em relação aos docentes como aos discentes, a maior parte do relacionamento mantido com esses públicos é via departamento de curso ao qual eles estão vinculados. Porém, há uma política macro para toda a universidade, que é deficitária e a instituição ainda busca meios de padronizar esse relacionamento em todos os *campi*. Existem alguns processos de avaliação institucional, que cumprem as exigências do Ministério da Educação e Cultura – MEC.

Externamente, a realidade é toda diferente. A Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias foi denominada por dois dos entrevistados de “ponte” entre a sociedade e a instituição. Apontados como pertencendo a um grupo de maior destaque e com uma interface mais forte estão a sociedade como um todo, empresas, indústrias, mercados e áreas de comércio. Para o público externo, existe uma diretoria específica para mapear as demandas e gerenciar os fluxos de informação entre a instituição e o mercado. Além disso, em cada um dos casos haverá um procedimento diferente de acordo com as demandas, principalmente das indústrias. Dessa maneira a instituição, como um sistema vivo, consegue se adaptar e se moldar a essas demandas e tenta ser responsiva, responder rapidamente a elas.

Visto como um valor, o relacionamento pressupõe não só uma responsividade e uma adaptabilidade maior em relação às demandas do mercado, como também aquilo que possibilita a percepção de qualidade da instituição. Nesse sentido, esse valor é, na percepção dos entrevistados, o que origina uma imagem positiva da instituição e, conseqüentemente, interfere em seu processo identitário. A forma como a instituição efetivamente é vista também interfere na forma como a instituição deseja ser vista.

O relacionamento permitiu que a instituição se tornasse a primeira universidade tecnológica do país, já que a proximidade com a sociedade e com o setor industrial e de comércio é o que, na fala dos entrevistados, caracteriza uma

instituição com este foco. O relacionamento não só afeta a identidade e o comportamento da instituição, como dá nome a ela.

Abordado como uma dimensão, o relacionamento permite a formação da imagem da instituição, última subcategoria do autoconceito. Formada pelas categorias iniciais Reputação e Conceito Institucional, concebida pelos membros externos à organização e não definida a partir do que os membros internos acreditam que os membros externos percebem (HATCH e SCHULTZ, 2002), a imagem é um processo dinâmico, histórico e socialmente construído.

A imagem interfere nos processos identitários, pois os membros organizacionais são suscetíveis a influências externas e também são integrantes do grupo externo. Entendidas como duas faces de um mesmo fenômeno, a identidade e a imagem são um movimento de identificação/diferenciação. A universidade tecnológica é formada a partir da percepção do que deve ser uma instituição que sustenta esse título e da diferenciação que se realiza dela, a partir da imagem percebida que se forma de universidades tradicionais. Sob essa ótica, há uma identificação institucional dos membros organizacionais com a UTFPR que é influenciada pelas imagens externas e internas que afetam a percepção da identidade. Assim, conforme abordado por Gioia, Schultz e Corley (2000), a imagem sempre atua como uma força desestabilizadora da identidade, frequentemente obrigando os membros organizacionais a (re)visitar e (re)construir seu senso de pertencimento organizacional.

A síntese de todas essas subcategorias é o que auxilia no processo de formação do autoconceito e, conseqüentemente, da identidade. Entendida a complexidade de seu processo, ela não é só formada pelas suas subcategorias, mas também pelas outras categorias exploradas no quadro unitarização da dimensão identidade (apêndice 1). Assim, a identidade é interdependente de uma soma de fatores que não necessariamente são mensuráveis e gerenciáveis.

A identidade vista como um processo social e historicamente construído, a partir do relacionamento de uma instituição com o ambiente, retrata o que é praticado na UTFPR. Nessa instituição, ela é entendida como dependente do

processo de interação social e considerada de alta relevância, chegando a ter em seu PPI um capítulo exclusivamente para abordá-la.

A identidade não é só a forma como a instituição se projeta para o mercado, mas o resultado da dinâmica relacional e do entendimento da complexidade do ambiente com o qual ela mantém relacionamento. Por ser a única universidade pública tecnológica do país, a própria instituição se estigmatiza como uma referência para as demais instituições e pressupõe que o seu modelo é o ideal.

A identidade é a soma sinérgica de todas as demais categorias em análise. Sob essa perspectiva, o relacionamento é o fator de construção da identidade; a percepção do seu papel, do que ela é e do que ela representa afeta a formação da identidade; a cultura, com todos os seus símbolos, significados, valores e pressupostos e práticas organizacionais se constrói conjuntamente com a identidade e poder-se-ia utilizar o termo identidade cultural para novos estudos na UTFPR; o espaço, tanto o físico como o político, aquilo que ela materializa e representa, uma instituição multifacetada, um minicosmos, com toda a riqueza cultural, são apenas algumas das categorias levantadas que interferem e auxiliam na formação da identidade nessa instituição.

Porém, vista como uma soma de várias outras categorias, a identidade não é só apenas um resultado, mas um processo transitório que, dependendo dessas e de outras categorias, pode se alterar ou ser a base para a formação de uma nova identidade, ou de novas identidades. Algumas questões ela conseguiu manter ao longo dos anos, como o fato de ser chamada de escola. Um ponto interessante é que apesar de um dos entrevistados não ter vivido os “tempos de escola”, afirmou que chama a instituição como tal. Ou seja, mesmo aqueles que não participaram de certos marcos históricos institucionais se comportam e absorvem valores como se tivessem vivido essa época. Por outro lado, as multifacetadas da identidade permitiu que alguns valores tenham sido trocados e substituídos.

Um outro fator de destaque é a questão da identificação pessoal com a instituição. Todos os entrevistados se identificam pessoalmente com a universidade e chegam a chamá-la de “segunda casa”. A forma como o sujeito se autopercebe

interfere na forma como ele percebe a instituição e como ele passa a moldar o seu comportamento para se adaptar a uma nova cultura organizacional.

Nesse sentido, a identificação se torna uma afirmação da identidade e, sendo assim, ela é negociada internamente para depois ser externalizada aos seus públicos. A identidade se torna multifacetada e mais fluida. As pessoas que constituem a instituição possuirão várias identidades e uma delas será formada internamente com o departamento de curso ao qual estão vinculados. Uma forma de tentar buscar uma coesão na identidade é a manutenção de uma estrutura matricial, em que cada departamento responde a uma gerência de ensino, que responde a uma diretoria de ensino e assim por diante. Há uma unificação nas práticas pedagógicas e no comportamento organizacional.

Em um nível de análise organizacional, os processos de relacionamento que a instituição mantém com a sociedade buscam uma identificação. Para isso a instituição precisa construir uma coesão identitária interna. Ao ter uma identidade internamente forte por processos de identificação, a instituição se fortalece e reflete para a comunidade seus valores. Em seus processos de relacionamento e em suas práticas organizacionais há sempre a preocupação de responder às demandas do mercado, contribuir para a sociedade, devolver à sociedade o investimento que é feito e contribuir para uma sociedade melhor.

Como a soma de várias outras categorias, a identidade é resultado de cem anos de história e fruto do processo de interação e mediação mantidas com o mercado, entendendo toda a complexidade dessas transações e do compartilhamento de informações, expectativas, demandas, anseios e necessidades com a própria sociedade. Além disso, ela também é formada por processos perceptivos. Denominada de identidade percebida, ela é formada pelas subcategorias Cognição Funcional e Cognição Complexa.

A Cognição Funcional apresenta como categorias iniciais para a sua composição a Atenção/Memória e a Estrutura Funcional. Dessa maneira, a cognição funcional está associada a descrições mais simples de como a instituição é percebida. São aquelas argumentações que demonstram como os membros

organizacionais percebem as informações e as selecionam para análise. Além disso, quais delas são retidas e armazenadas na memória para refletir a instituição. Destacam-se algumas metáforas utilizadas, como o termo “fábrica”. Essas metáforas mostram como os indivíduos utilizam códigos de linguagem e signos para tornar funcional, inteligível o objeto em questão.

Em contrapartida, a Cognição Complexa contempla três categorias iniciais: a Estrutura Complexa, a Nominalização e a Identificação Pessoal. Essa subcategoria da percepção reúne aspectos menos inteligíveis da explicação utilizada para definir a instituição. Na Estrutura Complexa não há uma função sintetizadora do processo perceptivo e, muitas vezes, não é dito o que a instituição é, e sim, o que ela não é.

Na Nominalização, esse estágio vai um pouco mais além. Com a participação direta da linguagem há uma codificação do material percebido que se realiza com a estreita participação da fala e, nesse sentido, são adotados alguns termos que não explicam a instituição, mas dão nome e demonstram a ânsia dos entrevistados em, de alguma maneira, explicá-la.

Na Identificação Pessoal, as pessoas percebem a instituição conforme suas aptidões e seus processos de autopercepção. A instituição se torna um modelo a ser seguido e aquilo que é assimilado, por meio da imaginação, da imagem que os membros organizacionais têm da universidade é a forma como eles devem se projetar, formar sua identidade. O processo de identificação pessoal é formado pelo envolvimento das pessoas e o compartilhamento de aspectos culturais percebidos ao longo de sua história.

A identidade percebida foi a categoria mais difícil de ser analisada. Entendida como um processo cognitivo e individual de escolha, organização, processamento e reação às informações, ela só poderia ser mensurada por aquilo que os entrevistados objetivavam, ou seja, falavam, por meio da linguagem, sobre a realidade ao seu redor, especificamente sobre a UTFPR. Além disso, a identidade percebida, por meio dos conceitos de percepção, foi a única categoria desmembrada em etapas para viabilizar o seu entendimento, apesar da compreensão da dificuldade desse processo e de sua indissociabilidade. A primeira etapa, atenção,

também foi carregada na fala dos entrevistados por aspectos tangíveis, que caracterizam os artefatos e símbolos próprios, mas principalmente por aspectos intangíveis, que auxiliam na maneira como as pessoas formam a identidade da instituição. Muitos dos elementos que mais chamam a atenção dos entrevistados foram justamente aqueles apontados que a diferencia das demais universidades, chamadas de tradicionais e de cunho mais generalista.

A própria identidade foi citada, como algo muito parecido em qualquer um dos *campi* e, concomitante a isso, o engajamento e comprometimento dos seus funcionários para que essas características se mantenham. A identidade percebida pelas pessoas sobre a instituição é um reflexo da própria identidade que vem sendo construída ao longo de um século de história.

A segunda etapa para o entendimento da identidade percebida estava associada a questões para avaliar como os entrevistados organizavam e interpretavam a instituição, seu papel, o que ela é, seus pontos fortes e fracos. Sob essa ótica, analisadas concomitantemente com a etapa de memória – já que por característica essa é uma pesquisa *post-fact*, em que os entrevistados falam no presente de eventos passados – seus representantes têm uma interpretação bastante similar de seu papel e retêm na memória aquilo que está definido no Projeto Pedagógico Institucional – PPI.

Se por um lado há uma certa consonância nas respostas sobre o papel institucional, por outro houve uma dissonância sobre a percepção do que a instituição é, conforme apresentado na descrição dos dados. Porém, a questão sobre a categoria identidade percebida mais relevante é que as pessoas se embutem dos valores e símbolos institucionais e de toda a carga cultural, passando a ter percepções sobre determinados fenômenos e objetos bastante parecidas. Mesmo tendo algumas dissonâncias, elas giram em torno de dimensões e amplitudes da mesma essência, citadas espontaneamente nas entrevistas. A identidade percebida baseada na cognição, tanto estrutural como complexa, conforme definido nas subcategorias, deveria ser algo individual, mas passa a ter uma característica analítica organizacional. A universidade enquanto instituição carrega toda a sua representatividade e legitimidade perante a sociedade e passa a

se comportar como um organismo, um sistema vivo conforme uma das metáforas apontadas por Morgan (1996). O processo perceptivo é formado socialmente, a partir do relacionamento que uma instituição mantém com o ambiente e com seus públicos. No caso da UTFPR, se torna base do entendimento da complexidade do ambiente e da análise que ela faz de si mesma, autopercepção, e desse mesmo ambiente em que convive.

A terceira categoria da dimensão identidade é emergente. A questão do espaço na instituição em estudo pode ser dividida em duas vertentes claramente distintas. A primeira delas diz respeito à Organização Formal, que contempla o espaço físico. A segunda, a Organização Informal, que contempla o espaço político interno e externo, está relacionado às relações de poder que são identificadas na organização e estão diretamente imbricadas com as percepções de papel e da própria definição da instituição.

Em relação ao espaço físico, o *campus* Curitiba – que representa 43% do sistema de toda a universidade, segundo o entrevistado E – tem 23.000 metros quadrados em uma única quadra no centro da cidade. É um espaço que está constantemente em obras e reformas, pois não foi concebido para ser uma universidade e com o decorrer do tempo passou por várias fases, seus marcos institucionais. É a única universidade brasileira que tem a origem em uma Escola de Aprendizes Artífices.

O espaço físico – ao mesmo tempo em que é apontado como um problema, “estrangulado”, segundo o entrevistado D e “deficiente em infraestrutura”, conforme o entrevistado E – permite que pessoas de vários níveis de escolaridade interajam e que os mesmos laboratórios sejam utilizados por professores do ensino médio e nas aulas de doutorado. Com isso, há uma verticalização do ensino e um grande aproveitamento da infraestrutura. Além disso, a proximidade das áreas faz com que a instituição tenha mais agilidade, principalmente em comparação com outras instituições, principalmente públicas, conforme apontou o entrevistado E. Segundo ele, as áreas são “estrategicamente próximas”.

A proximidade das áreas ocorreu muito mais por uma questão de aumento de vagas e falta de recursos para investimento em ampliação de espaço da instituição. Com a política de expansão de vagas em instituições públicas do governo Lula, a UTFPR passa por um momento de expansão de estrutura física, em que novos *campi* estão sendo construídos em áreas mais afastadas do *campus* central. Características próprias da instituição, apontadas pelos entrevistados como fatores positivos, como o café coletivo, em que o reitor, pró-reitores, diretor geral do *campus* se reúnem informalmente com professores, estagiários e servidores para conversar, pode deixar de acontecer. Assim, ao mesmo tempo em que há certa satisfação em relação à construção de uma universidade, há um receio de que certos valores sejam perdidos por causa do elemento espacial, que passa a constituir uma categoria a ser analisada nessa instituição.

A segunda questão a ser levantada é em relação à Organização Informal, que contempla o Espaço Político (interno e externo). Sob essa ótica, a instituição é entendida como um espaço de conversação, que se origina por meio das mediações e relacionamentos que fazem parte desse espaço. As relações de poder e a defesa ou a perspectiva de mudança da identidade da própria instituição são abordadas em algumas falas. Nesse sentido, vista como um espaço político, a instituição constrói sua legitimidade e conseqüentemente forma sua identidade.

O espaço político está associado não só à conotação física, mas às mediações que são realizadas dentro de uma universidade tecnológica. Para o entrevistado A, a questão de ser uma tecnológica é muito mais ligada a cursos que estejam associados a algum processo mais voltado à área industrial, não necessariamente cursos de exatas, como as engenharias, mas cursos também em outras áreas do conhecimento.

Há também o nível de análise que se utiliza da categoria espaço e sua dimensão política. Internamente, há uma disputa por espaço de acordo com as relações de poder exercidas dentro da universidade. Em outro nível de análise ocorre uma busca da legitimidade da instituição, entendida como a compatibilidade entre as suas ações e os valores e interesses de seus públicos (HALLIDAY, 2001),

que ainda é chamada pela grande maioria das pessoas de Cefet, ou até mesmo de escola técnica.

Intraorganizacional, as “outras áreas”, que não as de exatas, de formação profissional e de engenharia, ainda são vistas como áreas secundárias, “marginais” conforme o entrevistado D. Os departamentos são criados para suprir deficiências que o mercado aponta nos alunos de engenharia, principalmente. Os departamentos relacionados à área de humanas e sociais ainda são vistos como estruturas de apoio que servem para dar suporte aos cursos “principais”. Muitos surgiram a partir de críticas feitas sobre a formação dos alunos, “bitolados” e com “pouca capacidade de relacionamento interpessoal” (entrevistado G).

A disputa interna pelos espaços e pela representatividade de cada departamento e conseqüentemente de seus cursos se acirra ainda mais quando a instituição se transforma em universidade. Apesar de ter toda uma tradição na área de engenharia, tecnologia e de formação profissional, em uma universidade pressupõe-se espaço para outras áreas (entrevistado D).

Nesse sentido, toda a fala deste entrevistado, principalmente por ser do departamento de letras e da área de humanas, está associada a uma busca de representatividade e uma iniquidade no tratamento que é dispensado pela reitoria e pelos gestores da instituição para todos os departamentos.

A própria ocupação do espaço se transformou. Então a gente também tem o compromisso em transformar as relações das pessoas dentro desse espaço, ou seja, do ponto de vista profissional, do ponto de vista educativo, do lazer, da ocupação, do direito à diversidade, às diferenças que há na sociedade, que é o que a gente faz. De um modo ou de outro, como se dá na questão de espaço, criação da identidade, aquilo que é produzido, a gente tem que respeitar a diversidade, a diferença (Entrevistado D).

A função de uma universidade e a exigência que se cria em torno dela é muito maior do que apenas a formação técnica. A instituição não pode ser vista como uma mera formadora de mão-de-obra, mas em seu papel de educar, “tentar criar um espaço menos caótico” (entrevistado D) e, dessa forma, se legitimar perante a comunidade.

Externamente, em seu trato com a comunidade, a UTFPR busca seu espaço enquanto instituição, com toda a representatividade que esse termo impõe. Segundo o entrevistado D, a universidade tem primado para conquistar um espaço. Sob essa ótica, há uma unanimidade na fala de todos os entrevistados que gira em torno da relevância da presença da UTFPR na comunidade, na sua participação e no seu rearranjo de como fazer as coisas e como despersonalizar e institucionalizar seus processos. Toda a situação ainda está para ser construída e dependerá do comprometimento das pessoas, fator sempre destacado nas entrevistas como uma característica positiva da instituição.

Um outro fator de destaque em seu trato com a comunidade externa na busca de um espaço é a sombra que a Universidade Federal do Paraná – UFPR exerce sobre a UTFPR. A UFPR foi citada nas falas de alguns entrevistados (D, I, H, C e B) como a universidade tradicional do estado do Paraná. Ao mesmo tempo em que tenta se posicionar no mercado, legitimar-se perante a comunidade, a UTFPR busca se diferenciar de uma universidade tradicional, como a UFPR. Conforme o entrevistado A, essa diferenciação ocorre pela proximidade com o meio industrial, com as organizações, com o relacionamento que é mantido. Em contrapartida, por já fazer isso há algum tempo nos cursos de engenharia e nos cursos ligados à formação técnica, há um predomínio dos departamentos e, conseqüentemente, dos cursos ligados a essa área, que gera uma disputa interna maior de espaços. Ou seja, quanto mais tenta se legitimar e se diferenciar de uma universidade tradicional por meio do relacionamento mantido principalmente com o setor industrial, maior será a disputa interna por espaço.

Nesse processo de construção da universidade e na manutenção do relacionamento há a necessidade da definição dos espaços. Quando novos espaços surgem e estão “vazios”, sem uma clareza de definição de funções e propósitos, haverá sempre uma disputa para ver quem os ocupará. Num momento de transição e de expansão da universidade é normal que haja essa disputa, tanto dos espaços físicos, como dos espaços políticos.

A última categoria – não definida *a priori*, porém também não emergente por haver uma expectativa de que ela surgisse nas falas dos entrevistados, portanto

chamada de categoria híbrida, embora Moraes (2007) não utilize essa classificação – é a Cultura.

A Cultura foi dividida em duas subcategorias. Os Entendimentos, formado pelas Crenças e Modos de Agir e os Pressupostos, composto pelos Valores e Artefatos. Os Entendimentos estão muito enraizados com a perspectiva histórica da instituição. É possível associar algumas categorias em análise, como a Cultura, com a perspectiva histórica da instituição. A UTFPR, em particular, nasceu como uma escola e, dessa maneira, possui todo um universo simbólico que é uma exigência de resposta à sociedade, auxiliando em seu processo de formação.

De acordo com a classificação de Etkin e Schvarstein (2000), pode-se afirmar que a cultura na UTFPR é forte, devido à intensidade com que os símbolos, valores e conteúdos internamente são compartilhados; concentrada, pela própria característica espacial da instituição; fechada, embora tente reagir rápido às demandas no mercado por meio do relacionamento que é visto como um valor, sua concepção de formação de mão-de-obra e de formação técnica ainda se mantém; e, autônoma, por ser referência e ser a primeira universidade tecnológica do país, servindo de modelo para as demais instituições e assim não possui modelos de referência, ela cria o seu próprio a partir de sua historicidade e do relacionamento que mantém com seus públicos.

Em contrapartida, os Pressupostos estão associados a aspectos mais formais da instituição. A estrutura matricial, o café nos intervalos, os inspetores verificando se os professores estão em sala de aula no seu devido horário, as cores preta e amarela na logomarca, a limpeza e organização e o espaço restrito, até mesmo um pipoqueiro que trabalha lá desde os tempos de “escola” foram artefatos culturais que se mantiveram ao longo de sua trajetória e que hoje refletem e, ao mesmo tempo, se chocam com uma nova concepção de universidade.

Nesse processo de construção, o entendimento desses valores e a carga cultural, que é exercida sobre os servidores mais novos, se tornam relevante para a compreensão tácita da organização, suas crenças, modos de agir, valores e artefatos, que dão significado e acarretam em um processo identitário de

autodefinição interna ou autoconceito (HATCH e SCHULTZ, 2002). Em uma perspectiva de construção social, a cultura dessa instituição acarreta em um material importante para explicar sua identidade e como as interpretações da imagem organizacional, aquilo que é comentado pelos seus públicos externos, e que afeta o seu comportamento, origina um processo construtivo da própria identidade.

Na UTFPR, a identidade organizacional é também um processo reflexivo, interpretativo, afetado pela opinião de outros. E, embora o modelo adotado tenha suas críticas, principalmente aos processos de gestão e itens negativos como o “feudo” e a “falta de alternância no poder”, é uma instituição que foi e vem sendo construída mantendo seus valores durante quase cem anos. Na UTFPR, pode-se afirmar que a identidade organizacional foi, e ainda é, um produto autorreflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. O que se debate a partir de agora é que, em se tornando universidade, se esses valores poderão ser mantidos, com a sua expansão, abertura de novos cursos, contratação de novos servidores e professores que, como alguns dos entrevistados (A), não têm uma relação de longos anos com a instituição.

O que se imagina da UTFPR pode ser mudado pelo que se imagina de uma universidade, tecnológica ou não. O que se imagina da instituição é projetado e absorvido de volta em um sistema cultural de significados e usados simbolicamente para inferir na identidade. Aquilo que a instituição é reflete no que ela faz e, da mesma maneira, o que os outros interpretam sobre o que ela é, reflete no que ela efetivamente faz. Mesmo sendo uma universidade, a comunidade e as pessoas ainda esperam da UTFPR principalmente determinados valores, artefatos e modos de agir, posturas, comportamentos e rituais que são e sempre foram próprios de sua cultura. Portanto, sob a perspectiva de instituição tecnológica seus valores e sua cultura podem ser preservados, mesmo sendo uma universidade, e isso é o que a diferenciará de universidades tradicionais.

3.3.3 Argumentação: a busca de um (novo) conceito

A última etapa do processo de análise é a etapa de argumentação. Nessa fase da pesquisa, o pesquisador procura superar suas limitações estruturais do trabalho e criar abstrações e relações teóricas cada vez mais aprofundadas que consigam intercalar e associar as categorias por meio de argumentações sustentadas também por seu conhecimento tácito (MORAES, 2007). É nesse momento que se busca o argumento central do trabalho e, nesse sentido, pressupõe a resposta aos objetivos e às perguntas de pesquisa intercalando as categorias. “Mesmo que possa parecer um processo simples, a construção de argumentos consistentes e bem fundamentados é complexa” (MORAES, 2007, p. 102).

Conforme Moraes (2007, p. 89), o processo de categorização também está associado à construção de estruturas, “em que diferentes níveis de categorias se interpenetram, no sentido de representar o fenômeno investigado como um todo”. Isso faz com que se consiga reduzir as limitações da análise individual de cada uma das dimensões e, nesse sentido, constitui-se um movimento sempre processual, inacabado, em que a cada retomada de uma determinada dimensão ou categoria outras sejam citadas para explicá-la.

Entendida como um processo, para Moraes (2007, p. 91)

a categorização é parte do movimento de síntese e reconstrução da pesquisa em que o pesquisador constrói e estrutura novas formas de compreensão dos fenômenos que investiga, sistematizando estruturas discursivas que se mostram a partir de sua impregnação nos fenômenos investigados [...] Categorizar é, ao mesmo tempo, parte do processo de aprender sobre os fenômenos investigados e da comunicação das aprendizagens feitas. Aprender e comunicar complementam-se no processo de categorização.

A partir da abordagem processual de aprendizagem e comunicação sobre os fenômenos investigados, a síntese apresentada (figura 12) busca sintetizar e construir uma estrutura que aglutine todas as dimensões e categorias em torno da criação de uma nova argumentação para os fenômenos investigados.

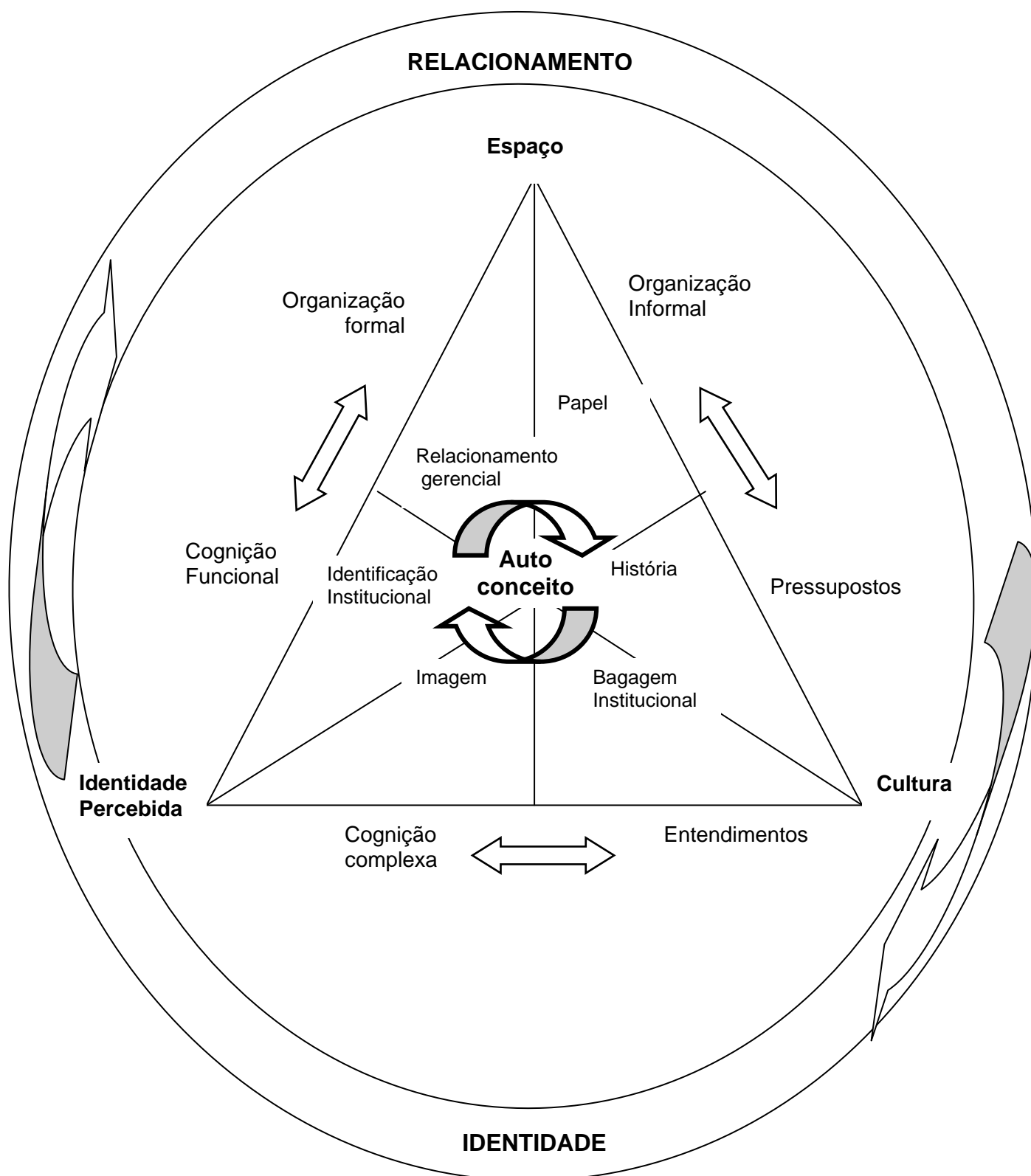


Figura 12 – Argumentação Síntese da Pesquisa
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 12 retrata a síntese da pesquisa realizada. Ela é composta por um triângulo equilátero que tem em seus vértices e no centro as categorias que auxiliam no processo de formação da identidade: a dimensão central desse estudo. De cada um dos vértices sai uma reta que cruza o triângulo até o meio de um de seus lados, formando seis outros triângulos que compreendem as subcategorias do autoconceito. Na parte externa do triângulo, próximo a cada um de seus vértices, estão as subcategorias da identidade percebida, cognição funcional e cognição complexa; do espaço, organização formal e informal; e, da cultura, pressupostos e entendimentos. Em torno do triângulo estão o relacionamento e a identidade enquanto dimensões. Sob essa ótica o relacionamento é responsável pelo dinamismo, permite que toda essa conjuntura não se torne estática.

Entre cada um de seus vértices e o núcleo central do triângulo estão aquelas subcategorias do autoconceito que se relacionam e auxiliam a compreensão das questões levantadas nesse estudo. As categorias não são compreendidas isoladamente, mas sim complementares.

Na intersecção da identidade percebida com o autoconceito estão as subcategorias Identificação Institucional e Imagem. Dessa maneira, a identidade percebida da instituição e da forma como ela se diferencia das demais é um fator de auxílio à formação da identidade. Ao mesmo tempo, não existe imagem que não seja o reflexo da identidade e, assim, a sua percepção é algo intrínseco ao processo de formação identitário. Além disso, a identificação institucional está mais próxima da cognição funcional, por ser associada a explicações mais simplificadas da instituição, enquanto a imagem aborda uma dimensão mais complexa, formada por nominalizações, questões pessoais e aspectos menos inteligíveis da instituição. Diante dessa mesma abordagem, a identificação institucional se aproxima mais do espaço e da organização formal, enquanto a imagem está mais próxima da cultura e de seus entendimentos.

Entre o espaço e o autoconceito estão o relacionamento e o papel institucional. O relacionamento, enquanto subcategoria do autoconceito, é formado pelas categorias iniciais relacionamento enquanto interação e relacionamento enquanto valor. Nesse sentido, há, para essa perspectiva do relacionamento, uma

postura mais gerencial, com políticas próprias, com gerenciamento de fluxos de informação e uma pró-reitoria responsável para que essas questões aconteçam. O relacionamento está mais associado à organização formal, à infraestrutura que é imposta aos membros organizacionais. Em contrapartida, o papel institucional é (re)discutido e (re)definido em um espaço político em mutação com uma pressão menor da infraestrutura e dos aspectos formais que são impostos aos membros organizacionais. Ele está imbricado com as questões denominadas nesse estudo de informais, por serem políticas e não necessariamente impostas como o PPI, estatutos e planejamentos estratégicos. A definição do papel institucional associada à organização informal está além de uma postura estratégica, ela é política, negociada e legitimada em um determinado espaço político de negociação.

Uma organização entendida como um espaço político de negociação amplia a dimensão da comunicação. A organização só existe enquanto um espaço, representativo e legitimado, que se impõe por meio de processos de linguagem e de significados para suas ações e comportamentos. A comunicação se torna o foco central de qualquer organização. A organização só existe enquanto um espaço de negociação e de comunicação. Não interessa a sua organização formal, sua estrutura física, mas sim, seus aspectos políticos, sua representatividade, legitimação e, conseqüentemente, institucionalização.

Por fim, na relação entre a cultura e o autoconceito está a história com todos os valores e artefatos que foram mantidos ao longo do tempo e que em um momento de grande transição, de reformulação e de crescimento institucional, dado o contexto, eles entram em choque com uma nova realidade que se apresenta e a formação de uma nova cultura. Além da história, há toda uma bagagem institucional, também formada por crenças e modos de agir, fazendo com que a instituição seja única e legitimada dessa maneira.

Externamente ao triângulo estão a identidade percebida, o espaço e a cultura. Entre a identidade percebida e o espaço estão a cognição funcional e a organização formal que impõem aspectos mais estratégicos e gerenciais à organização e que são, da mesma maneira, percebidos e compartilhados por seus membros. Conforme a teoria apresentada, são os aspectos corporativos que a alta administração da

instituição, ao longo dos anos, conseguiu embutir, formalizar e legitimar para os membros organizacionais. Sob essa ótica, a identidade é corporativa, foi construída e projetada para os públicos da organização.

Entre o espaço e a cultura estão a organização informal e os pressupostos em choque. A dinâmica de valores e artefatos que foram mantidos ao longo da história se embate com as questões informais da organização, com os aspectos negociais e políticos. Nesse processo, a dialética permite que determinados valores sejam mantidos e compartilhados, e outros simplesmente sejam eliminados. A discussão histórica sobre as perspectivas para o futuro e a definição do que é ser uma universidade de fato impõem uma nova realidade, principalmente, aos pressupostos. Enquanto a organização informal se (re)cria a todo momento, os valores e artefatos são (re)discutidos e o contexto e o ambiente são impostos à instituição. Nesse momento, o relacionamento permite a adaptabilidade, não só da instituição, mas também de seus valores.

Para fechar o ciclo, na relação entre a cultura e a identidade percebida estão os aspectos de entendimentos e cognição complexa. Entre essas duas categorias estão os processos efetivamente interpretativos da organização. Os elementos subjetivos se sobressaem e as limitações, tanto da pesquisa como das implicações gerenciais e corporativas se destacam e desafiam os gestores da instituição. Além disso, podem-se estabelecer as características da instituição, não formais, mas compartilhadas por seus membros como formas de agir e comportamentos esperados.

Entre o formal e o informal, o funcional e o complexo e os pressupostos e os entendimentos a instituição vai se (re)criando a partir do relacionamento que ela mantém com o seu ambiente. A forma como gerencia a comunicação e dá sentido (*sensemaking*) às suas ações, a maneira de reagir aos desafios que o ambiente impõe e a responsividade e a adaptabilidade a esse mesmo ambiente são fatores concernentes a uma estrutura orgânica que se (re)inventa ao longo de sua história em cada marco histórico apresentado.

Além disso, enquanto dimensão, a identidade (re)criada e percebida por meio do relacionamento e o relacionamento (re)criado e percebido por meio da identidade fazem com que todos esses elementos apresentados sejam uma parte de um complexo processo de formação da própria universidade. Entender a sua identidade não é entender apenas um elemento de sua composição, mas compreender todo um processo de formação de sua representatividade e, conseqüentemente, sua legitimação perante a sociedade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A última parte da tese procura apresentar as principais características e propostas geradas pelo estudo. A complexidade retratada pela tentativa de entendimento da formação da identidade a partir do relacionamento pressupõe limitações e levantamentos empíricos que, em determinados momentos, validam ou contradizem as teorias apontadas. Servem, também, para ressaltar a importância do relacionamento e, conseqüentemente, das atividades de relações públicas que interferem nos processos de gestão das IES.

Como limitações do estudo, a partir da compreensão da complexidade do entendimento dos conceitos apresentados, pode-se apresentar a perspectiva qualitativa para análise. A abordagem exploratória já traz em sua própria metodologia limitações intrínsecas de acordo com o tipo de escolha para a coleta dos dados. Além disso, a incapacidade de generalização e a maior presença do pesquisador na análise dos dados podem interferir nos resultados da pesquisa. É importante que o pesquisador se afaste do objeto analisado.

Ainda associada à metodologia utilizada para a coleta dos dados, o corte transversal para análise traz limitações ao estudo. A perspectiva sociológica de formação de identidade, entendida como um processo, acarretaria em uma busca de compreensão desse fenômeno que fosse acompanhado ao longo do tempo, porém inviabilizaria um estudo a ser realizado dentro do prazo estabelecido.

Outro ponto a ser destacado como uma limitação foi em relação à formação do *corpus* de pesquisa. Esperava-se que alguns entrevistados fizessem um contraponto às opiniões daqueles ligados à alta administração. Esse fato não aconteceu. Isso acarretou em um estudo em que predominou o discurso institucional formal.

Por fim, embora seja uma instituição centenária, a UTFPR é uma universidade há apenas cinco anos. Está em um momento de transição. A busca por

uma (nova) identidade é latente e, enquanto um espaço político, os entendimentos e os processos perceptivos se tornam relevantes para a sua formação.

Apesar das limitações apontadas, as perguntas de pesquisa puderam ser respondidas e, conseqüentemente, os objetivos atingidos. O processo de relacionamento da instituição em estudo ocorre em diferentes níveis. Internamente, as relações estão sendo construídas com os docentes, discentes, técnicos administrativos, servidores e os terceirizados. Nesse caso as relações são interpessoais e ocorrem principalmente via departamento ou setores em que as pessoas estão lotadas. Ainda internamente, porém em um nível interdepartamental, as relações respeitam a estrutura matricial da instituição e os chefes de departamento se dirigem aos gerentes e diretores de ensino. Nesses momentos e nessas reuniões, cada representante de seus respectivos departamentos buscam conquistar seus espaços. As relações são todas voltadas para a atividade de ensino.

Por ter uma Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias e, por definição, uma separação na nomenclatura da própria pró-reitoria do que é empresarial e do que é comunitário, já demonstra uma vertente diferenciada dos processos relacionais. O relacionamento se dá via essa pró-reitoria e sua diretoria, que operacionaliza cada demanda e gerencia os fluxos de informação internamente.

Quando há uma demanda específica e uma procura do mercado empresarial por determinado produto, cada caso é gerenciado de acordo com as possibilidades da instituição e do que é demandado pelas empresas em relação a projetos e desenvolvimento de novos produtos. Além do relacionamento que é provocado pelas demandas que surgem do meio empresarial, a instituição promove reuniões e eventos que buscam permitir a proximidade entre os responsáveis, principalmente gestores do meio empresarial e representantes da instituição.

Com a comunidade não há um procedimento formal. O foco está voltado ao ensino e à formação de cidadãos. Ao formar cidadãos que usufruíram de um ensino público, têm-se a noção que esse egresso dará um retorno à sociedade daquilo que ele aprendeu durante o período que permaneceu na instituição. Formalmente, existem processos que foram citados para se relacionar com o público interno e com

as empresas. Com a comunidade esse relacionamento poderia se dar via atividades de extensão, porém a instituição ainda enfatiza a atividade de ensino.

Em relação à identidade, a primeira questão de destaque para a instituição em estudo é o fato de ela ser uma universidade tecnológica. Para o entrevistado A está associada a cursos que estejam mais voltados à área industrial, em função do tipo de formação que a instituição oferece. A proximidade com o mercado é, assim, uma necessidade de uma universidade criada nesses moldes.

Outro fator de definição da identidade é a carga histórica da instituição. Sempre voltada para suprir necessidades da sociedade, a instituição se adaptou e se moldou às demandas que surgiam. Mesmo na criação dos novos *campi* pelo interior, há uma tentativa de manter a mesma identidade porque a instituição, em seu projeto de expansão, busca manter o comportamento de suprir deficiências e carências de determinadas regiões. Principalmente no segundo mandato do governo Lula e com as políticas de expansão de vagas em instituições públicas com essas características, a UTFPR vive o seu grande auge de expansão. A instituição cresceu e cresce com a prerrogativa de formar profissionais de excelência e cidadãos que vão atender o mercado de trabalho e contribuir para o avanço da sociedade.

Há uma percepção de que a instituição é um espaço de formação de cidadãos voltados a uma utilidade pública, formadora de pessoas, com um recorte multifacetado, um minicosmos, local extremamente rico culturalmente. Possui uma série de qualidades e defeitos que foram apontados pelos entrevistados e, a todo momento, busca se tornar válida para a sociedade, principalmente a partir dos processos de relacionamento que mantém. Tanto internamente quanto externamente tem sua identidade sendo formada também por processos de identificação, afetados por fatores culturais, como valores, símbolos, significados e rituais que são compartilhados.

A identidade é fruto da soma sinérgica de várias outras dimensões e de vários outros fatores que foram, ou não, explorados nesse estudo. Vista como um processo transitório está se (re)moldando a todo momento. Como apontado anteriormente, é resultado de cem anos de história. A relação da identidade,

especificamente com o relacionamento, é processual. Não há uma relação causal. O relacionamento é formador da identidade, assim como a identidade é formadora do relacionamento. Uma dimensão é, ao mesmo tempo, resultado e resultante da outra.

A identidade sendo construída ao longo do tempo foi formada por meio do relacionamento e das respostas da sociedade à instituição. Ao mesmo tempo, a forma como a instituição se relacionava e era percebida acarretava uma expectativa da sociedade e principalmente do meio empresarial que fez com que a instituição se moldasse para atender essas demandas. Conforme o entrevistado A, não há uma definição do que é uma universidade tecnológica na Lei Orgânica, porém há um entendimento comum e compartilhado do papel de uma universidade tecnológica.

Assim, ao mesmo tempo em que o relacionamento afetou a identidade, essa percepção do que eu sou; qual é o meu papel; e o que se espera de mim? fez com que a instituição procurasse e criasse em sua estrutura áreas que fossem responsáveis por esse relacionamento para responder a essas perguntas. Nesse caso, foi criada a Pró-reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias. Mais do que isso, essa identidade, enquanto um processo perceptivo, faz com que a instituição mude o seu comportamento. Expressões como “não realizar pesquisas de prateleira” demonstram a ênfase na relevância prática de projetos realizados na pós-graduação que alteram o comportamento de alunos e professores na atividade-fim da instituição. A busca por pesquisas que sejam aplicáveis em áreas industriais e que tenham alguma prerrogativa de aplicação empírica se torna preferencial.

A formação da identidade em um nível de análise organizacional faz com que os indivíduos que compõem a instituição tenham como resultado uma autopercepção organizacional, ou seja, a forma como a instituição julga a si mesmo. O seu relacionamento com os seus públicos, também é afetado pela forma como ela é percebida e recebe as informações externas para realimentar o processo de formação da identidade.

O relacionamento visto como um valor e tendo uma pró-reitoria especificamente para gerenciar seus processos permite que a instituição esteja constantemente em adaptação, como um organismo vivo, evoluindo junto com as

demandas do mercado de trabalho e com as necessidades da sociedade. Também por causa do relacionamento foi possível que uma escola de aprendizes artífices se tornasse, um século depois, não só uma universidade, mas a única universidade tecnológica do país, que, por um processo perceptivo, se diferencie de universidades tradicionais pela proximidade com seus públicos.

As informações recebidas, por meio do relacionamento mantido com seus públicos, permitem que a instituição se (re)defina, se (re)identifique e, a partir da identificação criada, forme sua identidade. A identidade é, assim, um processo de construção social, interno e externo, que capacita a formação de identificações internas e externas, baseadas nas percepções e nos relacionamentos que são mantidos entre uma instituição e todos os seus públicos.

Além das respostas apontadas, esse estudo suscitou uma série de novas questões. Portanto, sugere-se que sejam realizados estudos quantitativos para que, fundamentados nas hipóteses levantadas, seja possível generalizar os dados obtidos para toda a população.

Um outro fator interessante seria a abordagem da identidade e do relacionamento a partir da cultura organizacional (HATCH e SCHULTZ, 1997). Uma outra sugestão seria a realização de uma pesquisa que mensurasse a imagem da instituição, interna e externamente. Essa pesquisa poderia ser realizada com alunos, egressos e/ou com a comunidade em geral.

Para suprir uma limitação apontada anteriormente, também seria relevante um estudo que privilegiasse entrevistados na mesma instituição que não estivessem ligados à alta administração.

Em contrapartida às contribuições teóricas, esse estudo traz algumas implicações gerenciais para a instituição em análise. Esse estudo serve para que gestores da própria instituição e de outras similares ou em processos de (re)planejamento possam se espelhar ou até mesmo compreender como aspectos intangíveis como a identidade e o relacionamento são de extrema relevância em suas tomadas de decisões. Nesse sentido, a comunicação, que permeia o

relacionamento, não pode ser mais interpretada como uma simples ferramenta, mas sim como uma estratégia, em um ambiente político, a ser mantida e gerenciada com seriedade.

A identidade, (re)criada a partir do relacionamento, é o que a diferencia das demais e carrega consigo toda uma carga histórica e cultural que não pode ser menosprezada. É o que mantém a instituição viva, responsiva e que permite que ela se configure em um organismo vivo (MORGAN, 1996) que reage, se adapta e evolui de acordo com as mudanças ambientais. Além disso, o espaço representativo, que ela conquistou na sociedade está mudando. Como uma universidade e com a abertura de novos cursos surgirão novos desafios e novas configurações. Não basta apenas ser uma universidade por uma força de Lei, mas efetivamente se comportar como tal e (re)moldar sua identidade para isso.

Em relação ao método utilizado para análise, mais do que responder a determinadas questões, a descrição dos dados e a interpretação permitiram uma maior objetividade e fidedignidade das percepções dos entrevistados e do que realmente eles acreditam que é a instituição. A descrição é uma etapa de extrema relevância nesse estudo, permitindo uma exposição maior do pesquisador, pois as escolhas das unidades de análise foram feitas a partir do contexto apresentado.

As prerrogativas levantadas para análise, tanto na fundamentação teórica, como nos instrumentos de coleta de dados, foram todas se construindo ao longo da elaboração do trabalho. As dimensões puderam ser analisadas nas respostas de todas as questões sem a pretensão de esgotar o tema. Foi uma pesquisa que se mostrou mais aberta e ampla do que pretendia ser e que pode se tornar subsídio para futuras pesquisas.

Como uma contribuição para a área de relações públicas, essa tese busca elucidar aspectos da identidade organizacional e os fatores que afetam o seu processo. Vista como uma soma sinérgica de várias outras categorias, a identidade é muito mais ampla do que uma variável gerenciável, sendo (re)construída durante todo o tempo em que a instituição existir.

Entender a identidade e sua formação por meio de processos de relacionamento contribui para os estudos de comunicação. Mais do que uma ferramenta, a comunicação se torna a razão de ser de qualquer instituição. Ela é constituída no sentido sociológico do termo, quando se comunica. Assim, qualquer organização é uma realidade social que emerge por meio da comunicação (CASALI, 2004).

A partir da concepção relacional, a expressão de um dos entrevistados resume a relação entre o relacionamento e a identidade organizacional compreendida nesse estudo: “mais a sociedade nos define do que nós próprios nos definimos para a sociedade” (entrevistado A).

A busca pelo preenchimento de uma lacuna nos estudos de relações públicas, com ênfase na identidade revelou um processo complexo de formação, não só identitário, mas da própria organização. A identidade, enquanto uma dimensão, está arraigada pela bagagem e papel institucional, sua história, a formação de sua imagem, a identificação de seus membros e o relacionamento que ela consegue gerenciar com seus públicos. Além disso, os aspectos formais e informais, cognitivos e culturais fazem com que a maneira de se analisar essa dimensão tenha uma complexidade tal que seja impossível abordá-la de uma maneira gerencial. Soma-se a isso tudo o relacionamento enquanto uma dimensão, que permite a retroalimentação desse processo por meio da gestão do ferramental de comunicação e da responsividade, da dinâmica que permite o comportamento de uma organização como um ser vivo, que se adapta e reage às demandas e exigências do mercado.

Essa (nova) maneira de analisar a identidade retrata o resultado da dinâmica relacional e do entendimento da complexidade do ambiente em que a organização está inserida. Mais que isso, pressupõe uma (nova) responsabilidade aos estudos de relações públicas, na área de comunicação: a de que as relações públicas não são um processo gerencial, mas político, filosófico e que qualquer organização só existe enquanto um espaço de negociação, conversação e de legitimidade perante seus públicos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE JR, Alexandre L. **Responsabilidade Social em Empresas do Setor Madeireiro Paranaense**: uma abordagem institucional. Curitiba, 2004. Dissertação de Mestrado do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

BALMER, John M. T. Corporate Branding and Connoisseurship. **Journal of General Management**, V. 21, N. 1, Out. 1995, p. 22-46.

BALMER, John M. T. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, N. 14, 1998, p. 963-996.

BARBER, Paul J.; LEGGE, David. **Percepção e Informação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARICH, Howard; KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, inv. 1991, p. 94-104.

BASEGGIO, Ana L. **O Diagnóstico Aplicado às Relações Públicas: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos**. 2008. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERLO, David K. **O Processo da Comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S. A., 1970.

BERNSTEIN, D. Company Image and Reality. **Reinhart and Winston**. Eastbourne, 1984.

BONFADINI, G. E. **O Relacionamento com Públicos como Estratégia de Comunicação nas Organizações**. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1970.

CARRIERI, Alexandre de P; DE PAULA, Ana Paula P.; DAVEL, Eduardo. Identidade nas Organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **O&S**, v. 15, n. 45, abr./jun., 2008.

CASALI, Adriana M. Paradigmas em Comunicação Organizacional. **ALAIC**, Buenos Aires, 2004.

CHAJET, Clive. The Making of a New Corporate Image. **The Journal of Business Strategy**, v. 10, n. 3. p. 18-20, maio/jun. 1989.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COOREN, F; TAYLOR, J. R. Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link between Organization and Communication. **Communication Theory**, p. 219-260, ago. 1997.

CORRÊA, Tupã G. **Contato Imediato com Opinião Pública: os bastidores da ação política**. São Paulo: Global, 1988.

CUCHE, Denys. **A Noção da Cultura nas Ciências Sociais**. Bauru: Edusc, 1999.

CUNHA, Fernando. **Avaliação da imagem percebida de três hipermercados junto a consumidores da grande São Paulo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) – Universidade de São Paulo, 2001.

D'AZEVEDO, Martha A. **Relações Públicas: teoria e processo**. Porto Alegre: Sulina, 1971.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um Modelo de Organização Concebido como Sistema Interpretativo. **RAE**, out./dez. 2005.

DEETZ, S. Conceptual Foundations. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Eds.). **The New Handbook of Organizational Communications: Advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001.

DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R. e SHORTELL, S. M. Beauty is in the Eye of the Beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. **Administrative Science Quarterly**, N. 47, p. 507-533, 2002.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. M. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 517-554, 1991.

DUTTON, J.; DUKERICH, J.; HARQUAIL, C. Organizational Images and Members Identifications. **Administrative Science Quarterly**, N. 259, 1994.

ENRIQUEZ, Eugene. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ETKIN, J.; SCHAVARSTEIN, L. **Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambios**. 5. reimp. Buenos Aires: Paidós, p. 201-205, 2000.

EVERS, Tilman. **Identidade: a face oculta dos novos movimentos sociais**. São Paulo: Novos Estudos Cebrap, v. 2, n. 4, abr. 1984.

FATT. J.; WEI, M.; YUEN, S. e SUAN, W. Enhancing Corporate Image. **Organizations. Management Research News**, N. 23, 5-6, p. 28-44, 2000.

FERRARI, Maria A. Cenário Latino-americano da Comunicação e Relações Públicas In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GARCIA-CANCLINI, N. **Consumidores e Cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433-448, 1991.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GRAY, Edmund R.; SMELTZER, Larry R. SMR Forum: Corporate Image – An Integral Part of Strategy. **Sloan Management Review**, v. 26, n. 4, p. 73-78, 1985.

GRUNIG, James E. Image and Substance: from symbolic to behavioural relationships. **Public Relations Review**, v. 19, n. 2, p. 121-139, 1993.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing Public Relations**. New York: Harcourt Brace Javonovich College, 1983.

GRUNIG, J. E. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão In; GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HALLIDAY, Tereza. **Comunicação e Organização no Processo de Desenvolvimento**: a função informativa dos técnicos. Petrópolis: Vozes, 1975.

_____. A Construção da Imagem Empresarial: quem fala, quem ouve? In: **Espaços na Mídia**: história, cultura e esporte. Brasília: Banco do Brasil, 2001. p. 58- 67.

HARLOW, Erick; COMPTON, Henry. **Comunicação**: processo, técnicas e práticas. São Paulo: Atlas, 1976.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between Organizational Culture, Identity and Image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, 1997.

_____. The Dynamics of Organizational Identity. **Human Relations**, v. 55, n. 8, p. 989-1017, ago. 2002.

HOGG, M. A. TERRY, D. J. social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

IANHEZ, J. A. **Relações Públicas nas Organizações**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KUNSCH, Margarida M. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LENT, Roberto. **Cem Bilhões de Neurônios**: conceitos fundamentais de neurociência. São Paulo: Editora Atheneu, 2004.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOCKE, John. **Ensaio Acerca do Entendimento Humano**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

LUCAS, Luciane. Relações Públicas e bancos de dados: novas configurações na interface empresa-cliente. In: FREITAS, R. F. **Desafios Contemporâneos em Comunicação: perspectivas de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2002.

LURIA, Alexander R. **Fundamentos de Neuropsicologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.

MACHADO, Hilka V.; CRUBELLATE, João Marcelo. Identidade e Imagem Organizacional como Fenômenos Simultâneos e Complementares. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, Eros E. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, dez. 2001. Edição especial.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Cultura Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2006. p. 65-83.

MARKWICK, Nigel; FILL, Chris. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, p. 396-409, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. (v. 1: Metodologia, planejamento.)

MELO, José M. **Comunicação Social**: teoria e pesquisa. Petrópolis: Vozes Limitada, 1971.

MENDONÇA, Maria Luiza. **Identidade, Cultura e Ação Social**: ideias e práticas. Manaus: Intercom, 2000.

MORAES, Roque. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 3. ed. Paris: ESF, 1990.

MORLEY, D. Belongings: Place, space and identity in a mediated World. **Cultural Studies**, v. 4, n. 4, p. 425-448, 2001.

MOSQUERA, Juan J. M. O Desenvolvimento do Auto-conceito e da Afetividade na criança. **PSICO**, n. 9, p. 33-45, 1976.

_____. **Psicodinâmica do Aprender**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1984.

MOSQUERA, Juan J. M.; STOBAUS, Claus D. Auto-Imagem, Auto-Estima e Auto-Realização na Universidade. In: ENRICONE, Délcia. **A Docência na Educação Superior: sete olhares**. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

NKOMO, S.; COX JR, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. (orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEN, Ruben George. **A Parte e o Todo: a diversidade cultural no Brasil-Nação**. Petrópolis: Vozes, 1992.

OLLINS, W. The power of Corporate Identity. **World Executive's Digest**, p. 16-25, out. 1991.

POPPER, Karl. **Lógica das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, Ed. Univ. de Brasília: 1978.

POYARES, W. R. **Comunicação Social e Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

PUTNAM, L. L. The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. – Chapter 2. In: PUTNAM, L. L. e PACANOWSKY (Eds.). **Communication and Organizations: an interpretative approach**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

REIMÃO, Sandra. Teoria ou Teorias da Comunicação? **Revista Brasileira de Comunicação**, São Paulo, v. XVII, n. 2, p. 148-170, jul./dez. 1994.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROHMANN, C. **O Livro das Idéias: pensadores, teorias e conceitos que formam nossa visão de mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O Contrato Social: princípios de direito político**. 19. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

SANZI, Gianpietro. **A Influência dos Fatores Visuais de Design na Percepção de Valor de Compra no Varejo de Auto-Serviço**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. p. 19-41.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIRATO, Maria A. R. **O Feitiço das Organizações**. Sistemas Imaginários. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 123-132.

SCHRAMM, Wilbur. **Comunicação de Massa e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Bloch, 1970.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, V. 1, 1987.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **A Teoria Matemática da Comunicação**. Rio de Janeiro: Difusão Editorial S. A., 1975.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, R. P. Por uma Rede Teórica para Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 143-156.

SODRÉ, Muniz. Claros e Escuros: identidade, povo e mídia no Brasil. Petrópolis: **Novos Estudos Cebrap**, v. 2, n. 4, abr.1984.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STUART, Helen; KERR, Gayle. Marketing communication and corporate identity: are they integrated? **Journal of Marketing Communications**, v. 5, p. 169-179, 1999.

TAYLOR, James R. Is There a “Canadian” Approach to the Study of Organizational Communication. **Canadian Journal of communication**, v. 25, p. 145-174, 2000.

TOLEDO, Geraldo L. Marketing e Relações Públicas: um conceito tridimensional. In: XVIII ENANPAD, 1994, Curitiba. **Anais**. v. 7, Curitiba, 1994.

VAN RIEL, Cees B. M.; BALMER, John, M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, p. 340-355, 1997.

VICENTINI, Maria I. F. L. **Análise da Autopercepção e da Percepção Interpessoal do Universitário**. 1976. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1976.

VYGOSTKY, Lev S. **A Formação Social da Mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

YOUNG, Paul. **The Nature of Information**. New York: Praeger, 1987.

YUEXIAO, Zhang. **Definições e Ciências da Informação**. Beijing, China: Academia Chinesa de Ciências Sociais, 1987.

APÊNDICE 1

UNITARIZAÇÃO DA DIMENSÃO IDENTIDADE

Unidades de Análise	Categorias iniciais	Subcategorias	Categorias finais identificadas para a Identidade
Única universidade tecnológica do país.	Definição Institucional		
A questão de ser uma tecnológica é muito mais ligada a cursos que estejam associados a algum processo mais voltado à área industrial.			
Tecnologia para nós é uma definição mais ampla que engloba não só a definição de uma universidade diferenciada que atua com cursos específicos.			
Uma universidade que é identificada pelo número de cursos que atuam dentro desses princípios, nessa questão de como você desenvolve a tecnologia para a questão humanística, para a sociedade.			
Víamos as pessoas da instituição não perdendo o foco naquilo que era a escola técnica, que era o CEFET, que é a UTFPR.			
O profissional que se forma na universidade tecnológica é uma pessoa acrítica, bitolada, pensa mais no fazer, na tecnologia e não quer saber muito do aspecto			

relacional.		Processo de Identificação Institucional	
Mas em nenhum momento nessas fases (trocas de governo) nós perdemos o foco para estar atuando naquilo que a gente quer.			
Uma coisa que tem a ver com a prática.			
Não que as outras não façam, mas nesse momento o país precisa muito de uma instituição que trabalhe em áreas estratégicas em tecnologia para que o país possua pessoas com essa visão.	Diferenciação em relação a universidades tradicionais		
Diferenciando essa atuação de uma universidade mais generalista.			
Reconhecer aquilo que é diferente e pode ser positivo.			
O que se espera é que esses valores continuem, porque facilitam para a instituição aquilo que ela tem de diferencial, digamos em relação a outras instituições universitárias.			
Perfil do corpo docente, com uma formação teórica, mas também prática.			
(Professores) que sabem pôr a mão na massa; sabem orientar e lecionar.		Processo Histórico de Construção	História
A identidade da instituição que, apesar de todas as mudanças, foi preservada.			
Que esses valores e essas identidades foram sendo repassadas.			
Processo histórico de construção.			
Única universidade brasileira que tem a origem em uma escola de aprendizes artífices.			
Ela começou formando jovens desvalidos da sorte.			
Você chegou no ápice de uma instituição de ensino que é ser uma universidade.			
Ela ainda não é uma universidade de fato.			

Toda a situação está para ser construída, depende de todo mundo.	Perspectivas para o Futuro		AUTO- CONCEITO
É uma eterna escola técnica.			
O principal papel é formar profissionais que vão atender o mercado de trabalho na área industrial.	Formação Funcional		
O papel da instituição é formar profissionais de excelência.			
Não basta a excelência. Tem que haver efetividade naquilo que produz.			
A noção do que é o papel dela na sociedade e como ela pode desenvolver o seu projeto, esse desenvolvimento institucional, objetividade que ela tem.			
Ensino que é a formação; a pesquisa, que serve como uma divulgação dos resultados das atividades; e a extensão, que é um retorno à sociedade daquele investimento que a própria sociedade está fazendo na universidade.			
Se não estiver atendendo ao interesse da comunidade não estamos cumprindo nosso papel.			
Não existe universidade só pela universidade.			
Formar cidadãos de forma mais ampla possível.			
Ela tem um papel não só na formação de jovens, na formação de profissionais, mas principalmente na formação de novas pessoas que possam contribuir para o futuro desenvolvimento de nossa sociedade.			
Ela é uma única instituição com valores bem próprios, bem definidos em que acho que os servidores e os alunos têm muito bem essa identidade.	Isomorfismo	Bagagem	
(Os campi) se você for lá há uma identidade institucional.			
Vai num campus como esses (do interior) parece que você está dentro de			

qualquer um dos outros campi.	Mimético	Institucional	
O mesmo jeito institucional você encontra lá (em outro campus, que não Curitiba).			
Um aluno nosso daqui (Curitiba) ele recebe a mesma bagagem institucional do que um em outro campus.			
Sempre foi uma característica nossa enquanto CEFET essa ligação com o setor produtivo.	Relacionamento enquanto Interação	Relacionamento	
Interação com a sociedade, a indústria e demais instituições.			
Princípios de relacionamento com o setor produtivo mais vinculado que outras universidades.			
Nós temos que ter mais embasamento e sensoramento do que acontece no mercado de trabalho, nas indústrias, na comunidade como um todo, para que a gente possa ajudar os nossos currículos, o próprio foco das pesquisas nossas, se não viram pesquisas de prateleira.			
Nós não temos nenhum receio como somos alcunhados de ser uma instituição a reboque do mercado.			
Dizem que vamos a mercê do mercado, que o quê o mercado manda a gente faz.			
Para que a gente forme bem nós temos que ouvir a sociedade.			
Não é estar a reboque do mercado, mas se for necessário, modificamos uma matriz curricular, introduzimos sim um outro curso que tem necessidade de abrir para atender aquilo que a sociedade quer.			
O compromisso com a sociedade e a relevância de seu papel e do planejamento			

institucional focada com a comunidade.	Relacionamento enquanto Valor		
Objetividade que ela tem, a forma como ela estabelece seus objetivos nesse plano, é um compromisso com a sociedade e nada mais do que isso.			
(Relacionamento é um) valor para a instituição.			
Mais a sociedade nos define do que nós próprios nos definimos para a sociedade.			
Abertura de muros muito mais ampla.			
Relação internacional.			
Assim que ela é conhecida fora: pela qualidade dos profissionais que saem daqui com o diploma.	Reputação		Imagem
Independente da área (os alunos) sempre são muito respeitados.			
Sempre foi muito rigorosa.			
Tem feito com que a instituição seja séria, tenha credibilidade, tem desempenhado seu papel no sentido de que esses valores subjetivos que a sociedade tem da instituição mostram na realidade que ela está realmente desempenhando o objetivo de sua criação.			
Seriedade, objetividade, definição clara e a busca na obstinação dos seus projetos e compromissos que tem com a sociedade definem bem na sociedade o que a gente é.			
Afeta na cautela de como a opinião pública vai ver.			
Realimenta de forma positiva. É uma realimentação positiva você ter bons índices de curso, bons elogios por parte da comunidade, faz a pessoa querer	Conceito Institucional		

melhorar.			
O histórico, a tradição, a bagagem histórica, a organização, a agilidade.	Atenção / Memória	Cognição Funcional	
A qualidade, dos alunos, dos cursos e do corpo docente.			
A verticalização do ensino.			
Sempre me chamou a atenção por representar uma instituição séria.			
A liberdade.			
Em parte eu acho que a universidade tecnológica tem feito isso, ela se preocupou no início de sua história em tirar as pessoas da marginalidade, dar uma oportunidade.			
Eu acho que é um objetivo (educar para a cidadania) que muitos de nós acabamos conseguindo.			
É um lugar que se construiu dando oportunidade para quem estava fora de um espaço.			
É uma instituição de formação de cidadãos voltados a uma utilidade pública.			
Fábrica.			
Tem know-how na área tecnológica.			
Tem um ensino de qualidade.			
Busca servir ao público.			
Dedicada á comunidade.			
Sabe muito bem aonde quer chegar com relação ao seu projeto.			
É um minicosmos com toda a riqueza que a gente convive no seu dia-a-dia. Um			

local de alta concentração de competências, um local extremamente rico culturalmente.	Estrutura Complexa	Cognição Complexa	IDENTIDADE PERCEBIDA
Eu diria que a nossa instituição não é só uma instituição de campus, espaço, laboratório, de equipamentos de última geração.			
De pessoas que se integraram em um contexto, uma condução de pessoas que têm na realidade uma formação em diversas áreas, que têm os objetivos vinculados á formação dos jovens na área tecnológica.			
Uma fábrica não de pessoas em si, mas de pessoas com o perfil, com o conhecimento que a gente tem passado aqui na instituição.			
Não há similares em termos de parâmetros que ela adota.			
Instituição de qualidade.	Nominalização		
Não é só um recorte, é multifacetado.			
Um monte de coisas.			
Comunidade que busca a excelência.			
Perfeccionista.			
Extremamente empenhada.			
Objetiva.			
Pragmática.			
Em construção.			
De um modelo ainda sendo firmado.			
Muito jovem como universidade.			
Rigorosa na formação de seus profissionais.			

Tem primado por conquistar um espaço.			
Formada por pessoas compromissadas.			
Intrigante, uma instituição surpreendente, ímpar.			
É uma instituição pró-ativa, com espírito empreendedor que não deixa a comunidade frustrada.			
Pessoalmente eu me confundo um pouco com a instituição.			
Eu sinto que tenho esse espírito.			
O meu envolvimento, o meu envolvimento é acima do lado funcional. É muito até pessoal.			
Hoje sou muito mais envolvido do que profissionalmente, pessoalmente também.			
Eu me vejo como uma pessoa que se formou na própria instituição.			
Até uso a camisa da instituição.			
Não é que eu me considere diferente. Eu sou diferente no seguinte: eu não tenho minha origem na universidade, no CEFET.	Identificação		
Isso muito me orgulha, de ser confundido com ex-aluno.	Pessoal		
Entrei na época e assimilei a cultura cefetiana.			
Ela (filha) me colocou diante do computador e no balão colocou assim: meu pai respira CEFET.			
Você tem que saber exatamente do lado que você está.			
O espírito de corpo que aquela instituição ou entidade tem e você passa a brigar por ela.			
Eu acho que isso (o espírito de corpo) é o que cria a identidade. Se você não se			

envolver, não botar a mão na massa, vai ficar alheio.			
Eu acredito muito na qualidade dessa instituição.			
O espaço muito bem organizado, muito bem cuidado, muito bem respeitado pelas pessoas ao longo dos anos.	Espaço Físico	Organização Formal	
Você tem em 23.000 m ² muita gente, muitas instalações, muitas coisas ligadas, essas pessoas ajudam a organizar.			
Nós temos uma universidade instalada em uma quadra de uma escola, o campus totalmente irreal.			
É um local fechado, que traz a proximidade das pessoas.			
Falta de espaço físico.			
A infra-estrutura não acompanhou o crescimento institucional.			
A própria ocupação do espaço se transformou.			
A gente tem o compromisso em transformar as relações das pessoas dentro desse espaço.			
De um modo ou de outro, como se dá na questão de espaço, criação de identidade, aquilo que é produzido, a gente tem que respeitar a diversidade, a diferença.			
Nós que trabalhamos na área de humanas esperamos que possa transformar mesmo.			
As pessoas às vezes são mais ansiosas por uma mudança que vem de encontro a um paradigma, um modelo já conhecido e aqui na verdade é outro.			
Não sou eu que estou aqui. Ou o espaço que eu ocupo. É um espaço que foi			

construído coletivamente.			ESPAÇO			
É uma crítica que é feita: nunca muda o grupo da direção.						
Não há alternância de poder, há sempre o mesmo grupo que manda na direção.						
É um defeito que te quem corrigir, de setores se fecharem e às vezes quererem ofertar cursos que não têm a ver com a realidade da instituição, com a identidade da instituição e isso prejudica e a questão corporativa fica predominando até acima da questão da identidade.						
A gente tem que trabalhar com a diversidade.						
Tinha a idéia de um autoritarismo internamente.						
As coisas têm que mudar. Elas mudam de um jeito ou de outro e à medida que a gente se envolve a gente pode contribuir para o que a gente quer.						
A partir do momento em que você institucionalizar as ações, você não precisa mais chegar a um consenso, porque está tudo institucionalizado.						
Eu não sei se é pela localização ser aqui no centro e ter um limite de espaço. Mas a primeira coisa que eu penso é que quando você entra, você tem ali o pessoal olhando quem entra, solicitando a identificação das pessoas.				Espaço Político Externo	Organização Informal	
A universidade está em um crescimento muito grande, tem algumas respostas que não são no tempo que a sociedade como um todo precisa, não só a sociedade, o conjunto empresarial, o setor empresarial precisa.						
Ela pode abraçar projetos maiores de transformação do próprio país.						
Universidade tem que apresentar diferentes contrapontos para que o cidadão possa se formar.						

Você que vai escolher, o aluno, o próprio profissional, para onde é que ele quer ir. Certas coisas vão ser toleradas pelo sistema, outras não.			
Princípios, valores muito claros que eram e são preservados não apenas por algum processo de gestão.	Valores	Pressupostos	CULTURA
Perfeccionismo.			
Todos nós damos a nossa contribuição no sentido de construir a universidade tecnológica.			
Tenham os valores contemporâneos que a sociedade precisa.			
Você conseguir levar para um campus que fica a 630 km daqui (campus Curitiba) a mesma cultura institucional que foi cristalizada ao longo de tantos anos.			
Uma marca que deve ser levada em conta.			
Café dos professores, que é um ponto de descanso e descontração.			
Logomarca e suas cores, preto e amarelo.			
Como se fosse algo que foi se incorporando nas pessoas que entravam e que passavam a ter, a fazer você colocar como se fosse uma extensão daquilo que você tinha na tua casa.	Crenças		
Espécie de espírito que passa de uma geração para outra.			
O processo é lento. Não vai ser do dia para a noite.			
Orgulho de ser utfiano.			
Muitas vezes as coisas são pessoais e não institucionais.		Entendimentos	
Envolvimento e o engajamento das pessoas nas atividades da instituição.			

Personalismo nas relações entre as pessoas na instituição.	Modos de Agir		
Um temor que isso se perca com o tempo, com as mudanças de servidores, a vinda de pessoas com outras idéias.			
Mesmo aquilo que não está escrito, regulamentado, você tem uma ação, uma forma de agir diferenciada.			
Senso de limpeza, de organização, de jardinagem.			
Profissionalismo.			
Falta de institucionalização de processos.			
A gente não chama de universidade, chama de escola, CEFET.			
Personalismo nas tomadas de decisões.			
Um corporativismo, uma questão política.			

QUADRO 10 – Unidades de Significado, Categorias Iniciais, Subcategorias e Categorias Finais para a Identidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE 2

UNITARIZAÇÃO PARA A DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Unidades de Análise	Categorias iniciais	Subcategorias
Valor institucional.	Valor Institucional	Identidade
Integração social.		
Integração com a comunidade.		
Ponte de ligação entre o mercado ou a comunidade externa e a instituição.		
Ponte entre a sociedade envolvendo empresas, organizações, pessoas da comunidade e a universidade.		
Interface mais forte.	Universidade Tecnológica	
Políticas de relacionamento.		
Atender demandas.		
Interação mais próxima com o mercado está delineada no embrião da universidade tecnológica.		
(A expectativa do mercado) fruto da proximidade muito grande que se mantém com o meio empresarial, com as organizações de uma forma geral.		
Nós temos esse relacionamento estreito com praticamente todas as organizações governamentais, não-governamentais, empresas de mercado, e isso é uma marca que trazemos desde o início de nossa história.		
(Característica de ser uma universidade tecnológica gera expectativa de) um relacionamento		

mais próximo entre o mercado e a instituição.		
Atender parcelas do mercado que não são atendidas pela universidade tradicional.		
A qualidade da instituição se reflete naquilo que a sociedade vê na instituição.		
Embrião da universidade tecnológica estava mais próximo da realidade da comunidade.		
Criou uma identidade do egresso do antigo CEFET e a atual UTFPR.		
Canalizar ações que envolvam nossos professores e os nossos discentes e técnicos administrativos no sentido de atender as demandas dessa sociedade.	Projetos e Parcerias	Responsividade
Desenvolvimento de alguma outra ação comunitária.		
Parcerias conjuntas com a realização de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.		
Instituição é procurada para o desenvolvimento dessas pesquisas.		
Interação da instituição dependerá da demanda.		
Interação se dá de diversas maneiras.		
Às vezes a demanda vem através de um professor, de um técnico-administrativo mesmo, através de um aluno também.		
Vamos juntos (empresa e universidade) buscar (soluções para projetos específicos).		
Relacionamento com empresas no sentido de nós transferirmos tecnologia, desenvolvimento de trabalhos conjuntos.		
Quando o nosso professor ou o nosso servidor-técnico administrativo desenrola a solução de um problema de uma empresa ele está em aprendizado contínuo.		
Se adaptar às demandas do mercado.		
Na evolução da sociedade isso fique tão presente, tão necessário que mude o Plano de Desenvolvimento Institucional. É possível mudar também.		

Isso (o relacionamento com as empresas) enriquece as aulas e torna as aulas muito mais interessantes.	Adaptação	
(Relacionamento poderá acarretar) mudanças de ementas, mudanças de grades curriculares.		
Mais aberta, ela teve que ser ampliada dos últimos dez ou quinze anos para cá.		
Às vezes há uma expectativa em relação à instituição que não é atendida.		
Retroalimentação do sistema.	Feedback	
Ponte e ao mesmo tempo retroalimentar o sistema de aquilo que o mercado está precisando.		
Informações são retroalimentadas para dentro do sistema.		
Isso (busca por alunos egressos para trabalhar, grande procura no vestibular) é o retorno da sociedade.		
Indicador de sucesso da universidade.		
Visto de maneira positiva pela sociedade.		
A sociedade vem nos informando de quais são as nossas deficiências e onde nós podemos corrigir.		
Quais são os cursos que nós devemos ter na universidade é uma resposta da sociedade e do meio empresarial.		
Mecanismos de feedback (público interno).		
Realimentar os processos comunicacionais da instituição (público interno).		
A gente pode retroalimentar e ao mesmo tempo ver o que está acontecendo.		
Públicos internos e externos.		

Mecanismos de interação.	Gestão dos Fluxos de Informação	Gestão da Comunicação
Essas informações nos são repassadas para acompanhamento.		
Padronização dos fluxos de informação.		
Fluxo para que a transmissão das informações possa ser gerenciada.		
As informações são trocadas via internet e a saída e o recebimento dessas informações e e-mails são controlados.		
O que a gente vai tentar e tenta é que as pessoas tenham uma resposta.		
Contato direto com gestor do departamento.		
Padronizar processos internos.		
Criar políticas que sejam comuns em todos os campi (interno).		
Ajuste para tentar melhorar o atendimento (interno).		
Como um sistema, tem que ter uma operação (interna) mais ou menos padrão.		
Interação com egressos.	Discentes	
Os alunos têm uma formação prática.		
Profissional que tem uma bagagem prática muito grande e consegue reagir às demandas do mercado pelo fato de ter tido contato com a prática.		
O aluno participa desse processo de relacionamento operacionalmente, pelo departamento ao qual está vinculado.		
(Relacionamento com os alunos) é fundamental para que a instituição melhore.		

QUADRO 9 – Unidades de Significado, Categorias Iniciais, e Categoria Final para a dimensão Relacionamento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice 3

Roteiro de entrevista

Dimensão: Identidade.

- 1) Quais são os elementos que mais chamam a sua atenção na instituição?
- 2) Saberá me dizer por que, especialmente, esses elementos?
- 3) Qual o papel da instituição?
- 4) O que você espera da instituição?
- 5) O que é essa instituição?
- 6) Que adjetivos utilizaria para definir a instituição?
- 7) Como você chegou a essa definição?
- 8) Quais os pontos fortes da instituição?
- 9) Quais os pontos fracos da instituição?
- 10) Como você se vê perante a instituição?
- 11) Quais são os símbolos, rituais, comportamentos que fazem você ter a sensação de que realmente está nessa instituição?
- 12) Pessoalmente, você se identifica com a instituição?
- 13) Como você acredita que a instituição é vista no mercado?
- 14) Quais são as considerações positivas que você ouve a respeito dessa instituição?
- 15) Quais são as considerações negativas que você ouve a respeito dessa instituição?
- 16) Tanto em relação às considerações positivas como em relação às considerações negativas que você ouve sobre essa instituição, isso afeta o seu comportamento, a sua forma de trabalho?
- 17) Você acredita que afeta o comportamento, a forma de trabalho das demais pessoas que trabalham aqui?
- 18) Isso afeta o comportamento institucional?
- 19) Como?

Apêndice 4

Roteiro de entrevista

Dimensão: Relacionamento

- 1) Quais são os principais públicos com que a instituição se relaciona?
- 2) Quais são as principais áreas de contato com os seus públicos?
- 2) Como a instituição interage com os seus públicos?
- 3) Como esses relacionamentos são geridos?
- 4) Que tratamento é dado às informações que chegam por meio desses relacionamentos?
- 5) Existe um fluxo de informação?
- 6) Como o relacionamento afeta o comportamento da instituição?
- 8) Como o relacionamento afeta o que a atividade-fim da instituição?
- 9) Como o relacionamento afeta o que se espera da instituição?
- 10) É possível identificar qualidades da instituição por meio desses relacionamentos?
- 11) Saberá apontar algumas dessas qualidades?
- 12) É possível identificar defeitos da instituição por meio desses relacionamentos?
- 13) Saberá apontar alguns desses defeitos?

Especificamente em relação aos alunos:

- 1) Em quais momentos o aluno interage com a instituição?
- 2) Como o aluno participa desse processo de interação?
- 3) Que tipo de informações são trocadas?
- 4) Como acontece essa troca de informações em cada um desses momentos?
- 7) O que é levado em consideração para dizer se uma informação é relevante ou não?
- 8) Quais são os interesses da instituição ao manter esse tipo de relacionamento?

Anexo 1

Os Marcos Históricos Institucionais

Escola de Aprendizes Artífices do Paraná

No dia 23 de setembro de 1909 o então presidente da república Nilo Peçanha assina o decreto N. 7566 criando as escolas de aprendizes artífices em praticamente todas as capitais do país. Em apenas 20 anos, de 1890 a 1910, a população de Curitiba praticamente triplicou, passando de 24.533 para 60.800 habitantes. Isso implicou numa série de problemas como falta de água, desemprego, aumento de cortiços e o aumento da criminalidade. Essa era também uma realidade nas outras capitais do país e com a criação das escolas de aprendizes a intenção era, conforme o próprio decreto “habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime”.

De caráter assistencialista a Escola de Aprendizes exigia um atestado assinado por pessoas idôneas que comprovasse que o aluno era oriundo das camadas mais pobres da sociedade. A confecção de uniformes era necessária devido a falta de vestuário dos alunos e epidemias de tifo, varíola e gripe espanhola eram comuns. Além disso, o número de formandos era muito menor que o número de matrículas por causa do problema com transporte e a subnutrição, que fez com que em 1926 fosse instituída a merenda escolar.

Na década de 1930, entretanto, a preparação para o trabalho nas indústrias passou a ser prioridade. “Embora o aspecto assistencialista não tenha desaparecido totalmente, o ensino industrial se tornaria responsável por formar uma espécie de elite entre os trabalhadores, atendendo às demandas do mercado e dando início ao afastamento dos filhos do operariado das Escolas de Aprendizes Artífices”.

Liceu Industrial do Paraná

De 1937 a 1945, durante o Estado Novo, o então presidente Getúlio Vargas com sua política nacionalista e de intervencionismo estatal, buscou a diversificação da economia do país. Houve uma diversificação de todo o sistema administrativo do então Ministério da Educação e Saúde e também a mudança na denominação das Escolas, que passariam a ser conhecidas por Liceus e ministrariam o ensino de primeiro grau.

Essa mudança ocorreu porque com a industrialização era evidente que haveria um aumento na demanda por trabalhadores mais qualificados, exigindo uma reestruturação do ensino profissional, que já se encontrava numa fase de transição. Para o governo o desenvolvimento nacional dependia da industrialização do país, que, conseqüentemente, dependia do aperfeiçoamento do ensino industrial para suprir as carências de técnicos para a indústria brasileira. Assim, criou-se uma nova concepção de ensino técnico no país, que culminou com a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial, em 30 de janeiro de 1942.

Escola Técnica de Curitiba

Com a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial os Liceus Industriais eram agora rebatizados como Escolas Técnicas e passavam a ministrar o ensino médio. Com o passar do tempo a indústria passou a aumentar as exigências na qualificação de seus empregados e, em contrapartida, isso exigia a formação de trabalhadores cada vez mais eficientes e produtivos. Assim, o governo buscava conciliar a formação oferecida pelo ensino profissional com as demandas do mundo do trabalho.

A Escola Técnica de Curitiba ofertava onze cursos industriais básicos: alfaiataria, corte e costura, tipografia e encadernação, mecânica de máquinas, marcenaria, artes de couro, mecânica de automóveis, carpintaria, pintura,

serralheria e alvenaria e revestimentos. Todos os cursos eram destinados ao sexo masculino, exceto o de corte e costura.

Em 1953 a educação brasileira passou a ser administrada pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC. Um dos problemas encontrados pelo novo ministério era a falta de capacitação dos professores. Muitos tinham baixa escolaridade ou formação não relacionada à área em que atuava. Assim, mesmo com o aumento crescente de matrículas, a formação desses estudantes ainda não era considerada satisfatória para a indústria. Para minimizar esse problema em 1957, durante o governo de Juscelino Kubitschek foi iniciado o processo de transferência da Comissão Brasileiro Americana de Educação Industrial – CBAI, do Rio de Janeiro para a Escola Técnica de Curitiba, que passaria a sediar o recém-criado Centro de Pesquisas e Treinamento de Professores (CPTP), responsável pela preparação de docentes oriundos de todo o país. Os cursos ofertados pelo CPTP tinham duração média de nove meses e, de acordo com os arquivos históricos da instituição, “a mudança da comissão para a Escola Técnica de Curitiba foi decisiva para a melhoria das instalações da instituição e para o reconhecimento da qualidade do ensino ali ministrado” e complementa “tantas foram as contribuições trazidas pela CBAI e pelo CPTP que por vários anos o projeto foi renovado, tendo reduzido suas atividades apenas em 1961, já dentro da Escola Técnica Federal do Paraná”.

Em 1955, em substituição à Lei Orgânica de 1942, o então ministro da Educação Cândido Motta Filho, nomeou uma comissão para elaborar um anteprojeto de lei que sugeria a adoção de três tipos de cursos para a formação profissional: de aprendizagem, básico e técnico. Os cursos de aprendizagem seriam de curta duração, os básicos não tinham caráter formativo e os técnicos eram dedicados à formação de profissionais e assistentes de engenheiros.

Porém, no final da década de 50, o ensino profissional sofria com o baixo número de formandos e a pouca procura dos jovens por esse tipo de ensino.

Escola Técnica Federal do Paraná

Em 16 de outubro de 1959 foi aprovada a lei N. 3.552 que transformava as escolas industriais e técnicas em autarquias, com maior autonomia, iniciando uma nova etapa no ensino profissional. Nascia a Escola Técnica Federal do Paraná.

Em 1961 mais uma mudança governamental que afetava o funcionamento e a oferta de cursos da instituição. Durante o governo Jânio Quadros, um decreto mudava o curso Industrial Básico para Ginásio Industrial e, além disso, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional dividindo o ensino industrial em Ensino Ginásial, com quatro anos, e colegial com no mínimo três anos.

Durante toda a década de 1960 a principal meta era melhorar a qualidade do ensino para suprir as demandas por mão de obra qualificada que o desenvolvimento industrial da região exigia. Com isso, houve novamente um aumento na procura pelos cursos técnicos oferecidos pela instituição e um aumento no número de vagas, também pelo funcionamento no período noturno.

No início da década de 1970, o Brasil vivenciava uma época de forte desenvolvimento que conseqüentemente acarretou numa demanda por mão de obra qualificada. Essas mudanças acarretaram na promulgação da Lei N. 5.692, que instituía e regulamentava o ensino de primeiro e segundo grau e tornava obrigatórias as disciplinas de Educação Moral e Cívica, Educação Física, Educação Artística, Programas de Saúde e a Orientação Educacional.

Um outro fator regional importante foi a criação da Cidade Industrial de Curitiba, em 1975, concomitantemente com o primeiro vestibular para os cursos de engenharia da instituição. “O início das engenharias e dos programas de pós-graduação para docentes elevava a Escola Técnica a um patamar diferenciado, uma instituição com mais atribuições do que somente

formar técnicos”. Assim, sob essa concepção, em 1978, a Escola Técnica se transformava no Centro Federal de Educação Tecnológica.

Centro Federal de Educação Tecnológica

Em 30 de junho de 1978 a, até então, Escola Técnica Federal do Paraná, ganhou a denominação de Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET – PR, sendo a partir desse momento uma autarquia de regime especial, vinculadas ao MEC e com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar.

De 1978 até 2005 com a implantação da Universidade Tecnológica do Paraná o então CEFET-PR viveu sua fase de expansão. E a principal expansão foi quando o CEFET-PR passou a oferecer cursos de ensino superior, extensão, aperfeiçoamento e especialização.

No final da década de 1970, os cursos de Engenharia de Operação foram desdobrados em Engenharia Industrial Plena, com cinco anos de duração, e cursos de tecnólogo, com dois a três anos de formação específica para determinadas áreas. Depois, em 1981, passou a oferecer mais duas modalidades de engenharia industrial.

Em 1979, mantendo a sua característica histórica de manutenção de um relacionamento com o mercado empresarial, foi criado o SIE-E, Serviço de Integração Escola-Empresa, que promovia a troca de experiências com o mercado produtivo. Em 1982, foi criada a Diretoria de Relações Empresariais, que facilitou a integração da instituição com a indústria.

Em 1986, atendendo as determinações do então presidente José Sarney, o CEFET-PR e a Secretaria de Educação foram designados para realizar pesquisas no interior do Estado e definir os locais seriam implantadas as novas Unidades de Ensino. Aprovadas em setembro de 1986, o programa sugeriu a criação de cinco Unidades Descentralizadas: Medianeira, Cornélio

Procópio, Pato Branco, Ponta Grossa e Campo Mourão, que ao longo dos anos foram sendo criadas.

Em 1989 foi criado o Núcleo de Documentação Histórica – NUDHI e a Incubadora Tecnológica, que tem como principal expoente a empresa Bematech.

A década de 1990 se mostrou uma década de grande expansão. Em março de 1990 foi criada a primeira Unidade de Ensino Descentralizada – UNED no município de Medianeira. Em março de 1993, a UNED Ponta Grossa iniciou suas atividades. Em 1994, a Unidade de Pato Branco incorporou a Fundação de Ensino Superior do município e, em 1995, foi inaugurada a Unidade de Campo Mourão. Ainda neste ano iniciaram as atividades do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, abrigando graduados de qualquer formação e não necessariamente da área tecnológica.

No ano de 1999 o CEFET-PR ofertou o seu primeiro curso de doutorado na área de Engenharia Elétrica e Informática Industrial.

Em decorrência desse crescimento estrutural e de representatividade da instituição em todo o Estado do Paraná, em maio de 2003, foi enviado ao então ministro da Educação Cristovam Buarque o projeto de mudança do CEFET-PR para Universidade Tecnológica. Nesse mesmo ano, o CEFET-PR teve mais 16 cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação.

Anexo 2

Organograma e planejamento estratégico da Instituição.

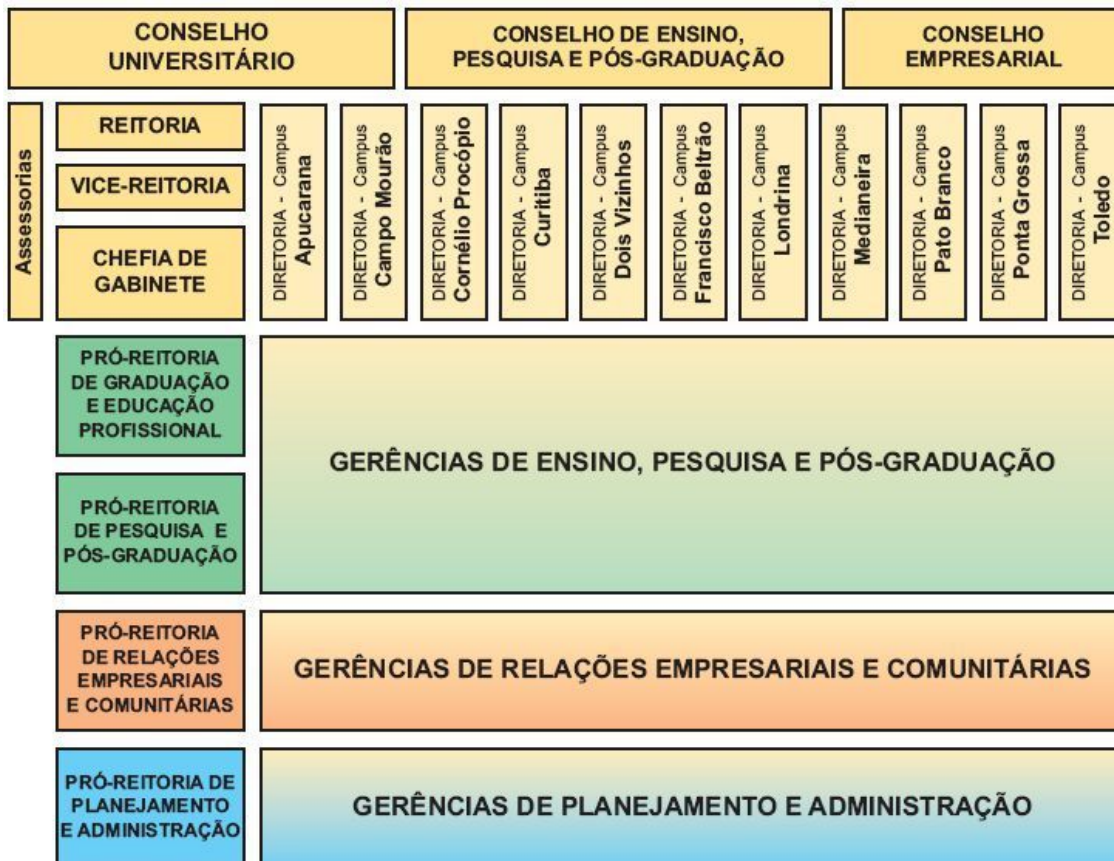


FIGURA 14 – Organograma da UTFPR

Fonte: www.utfpr.edu.br

Em seu planejamento apresenta missão, visão, valores e objetivos, estes divididos em seis áreas distintas.

Missão

Promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico.

Visão

Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

Valores

ÉTICA: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade.

DESENVOLVIMENTO HUMANO: formar o cidadão integrado no contexto social.

INTEGRAÇÃO SOCIAL: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico.

INOVAÇÃO: efetuar a mudança através da postura empreendedora.

QUALIDADE e EXCELÊNCIA: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.

Objetivos

1. Gestão

Uniformizar estruturas organizacionais e procedimentos internos;

Definir padrões mínimos para estruturas organizacionais;

Modernizar o sistema de informação;

Aprimorar os meios de comunicação;

Ampliar as fontes de financiamento;

Intensificar a ação institucional junto aos órgãos de governo.

2. Excelência no Ensino

Cumprir o Projeto Político-Pedagógico Institucional;

Fomentar processos de melhoria contínua visando aos conceitos máximos dos cursos e programas;

Incentivar programas de titulação e capacitação de interesse do curso;

Promover a qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências;

Incentivar a oferta de novos cursos, atendendo a demanda da sociedade.

3. Ampliação da Pós - Graduação

Ampliar a oferta de programas de Mestrado e Doutorado (stricto sensu);

Ampliar a oferta de cursos de Aperfeiçoamento e de Especialização (lato sensu);

Intensificar a interação entre os programas de pós-graduação, de graduação e de atividades de extensão.

4. Incentivo à Pesquisa

Estimular a produção acadêmica;

Promover a criação de Núcleos de Competência para pesquisa e desenvolvimento.

5. Inovação Pedagógica

Estruturar os colegiados de cursos e programas;

Incentivar a internalização de uma cultura empreendedora na Instituição;

Desenvolver novas práticas pedagógicas para o ensino e a aprendizagem;

Elaborar uma política institucional para a Educação à Distância;

Desenvolver programas de educação continuada;

Propiciar a permanente vinculação do egresso aos programas do UTFPR;

6. Integração com a Comunidade

Intensificar a cooperação com a comunidade;

Buscar novas parcerias;

Ampliar programas de intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras;

Ampliar as atividades de extensão, em programas comunitários e assistenciais;

Fomentar o desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos.

7. Ampliação da Estrutura

Adequar a área física de acordo com as necessidades da Instituição;

Buscar a ampliação do quadro de servidores e do corpo discente;

Proporcionar a aquisição, manutenção e adequação de equipamentos;

Ampliar o acervo bibliográfico e o acesso à informação e ao conhecimento;

8. Qualidade de vida na UTFPR

Promover eventos de integração;

Intensificar o apoio a ações do Programa CIMCO (Comunidade Integrada na Multiplicação de Conhecimentos/Qualidade de Vida).

Anexo 3

Cronologia da Instituição

1909 – Institucionalização do Ensino Profissionalizante e criação das Escolas de Aprendizes Artífices no Brasil.

1910 – Início das atividades da Escola de Aprendizes e Artífices do Paraná, na Praça Carlos Gomes. Ensino ministrado às camadas menos favorecidas, com aulas de feitura de vestuário, fabrico de calçados e ensino elementar.

1936 – Mudança da Escola de Aprendizes e Artífices para a confluência das Avenidas Sete de Setembro e Desembargador Westphalen.

1937 – A Escola de Aprendizes e Artífices passa a ser chamada de Liceu Industrial do Paraná, ofertando Ensino de primeiro grau nas atividades de alfaiataria, sapataria, marcenaria, pintura decorativa e escultura ornamental.

1942 – O Liceu passa a denominar-se Escola Técnica de Curitiba, ministrando ensino de primeiro e segundo ciclos. No primeiro incluía-se o industrial básico, o de mestria, o artesanal e a aprendizagem. No segundo, o técnico e o pedagógico.

1943 – Instalados os primeiros Cursos Técnicos da Instituição: o de Construção de Máquinas e Motores, o de Edificações, o de Desenho Técnico e o de Decoração de Interiores.

1959 – A Escola Técnica passa a denominar-se Escola Técnica Federal do Paraná, passando por reestruturação administrativa e reformulação curricular, o que lhe ofereceu maior autonomia e descentralização.

1969 – A Escola Técnica Federal do Paraná foi autorizada pelo Decreto Lei N. 547, de 18 de abril de 1969, a ministrar Cursos Superiores de curta duração.

1972 – Fusão dos cursos Primário e Ginásial. Criação do Fundamental (Curso Médio com quatro séries: 1. Auxiliar Técnico, 2. Agente de Mestria, 3. Superior Técnico e 4. Técnico)

1973 – Início das ofertas de Cursos Superiores da Instituição, com o Curso de Engenharia de Operações, nas áreas de Construção Civil e Elétrica.

1978 – A Escola Técnica Federal do Paraná é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) pela Lei N. 6.545, com

atuação nas áreas Tecnológica e de Ensino Superior, com continuidade do Ensino Técnico de 2. grau.

1979 – Implantação do primeiro Curso de Engenharia Plena, com habilitação em Engenharia Industrial Elétrica.

1984 – Início dos Cursos de Formação de Professores (Esquemas I e II), com estrutura curricular normatizada por Portaria Ministerial.

1988 – Início, em Curitiba, das atividades de Pós-Graduação stricto sensu, com a criação do Curso de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial.

1989 – Início do Programa de Cooperação Internacional (Alemanha).

1990 – Instalação da primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) no interior do Estado, na cidade de Medianeira.

1993 – Instalação de outras UNEDs, nas cidades de Cornélio Procópio, Pato Branco e Ponta Grossa.

1994 – Incorporação da FUNESP – Fundação de Ensino Superior de Pato Branco à UNED Pato Branco.

1995 – Instalação da UNED na cidade de Campo Mourão.

1999 – Início do Curso de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial. Início dos Cursos Superiores de Tecnologia, em todas as Unidades.

2000 – Implantação da UNED Curitiba.

2003 – Incorporação da Escola Agrotécnica de Dois Vizinhos à UNED Pato Branco. Início do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção, na UNED Ponta Grossa, o primeiro ofertado no interior do Estado.

2005 – Transformação do CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com a promulgação da Lei N. 11.184, de 7 de outubro de 2005. As Unidades Descentralizadas passaram à condição de Campi.

2006 – Instalação do Campus Dois Vizinhos.

2007 – Instalação dos Campi: Apucarana, Londrina e Toledo.

2008 – Instalação do Campus Francisco Beltrão.

2009 – Centenário da UTFPR.