

**A Gestão Universitária e o Estudo de Imagem e Identidade: uma Proposta de  
Metodologia de Aplicação.**

**Luciana Pereira Da Rocha  
Graziela Dias Alperstedt**

**RESUMO**

O presente artigo trata de um estudo sobre imagem e identidade em uma organização universitária. O fundamento teórico versa sobre identidade, em termos de cultura organizacional, e imagem como forma de comunicação. O estudo tem como objetivo verificar qual a relação entre a imagem projetada pela instituição (comunicação), imagem percebida (percepção) e a identidade organizacional (cultura), perante o público interno. A partir do andamento da pesquisa, de caráter quantitativo e qualitativo, para entender a relação entre valores da organização e seu senso de identidade e imagem, deu-se lugar a uma nova metodologia de aplicação mais consciente no processo de coleta de dados. Assim, propõe-se uma nova proposta metodológica de coleta de dados que justifique a pesquisa e seus resultados fidedignos.

**Palavras chave:** Gestão Universitária; Identidade; Cultura; Imagem.

**1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa de estudo de imagem e identidade surgiu como projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina. O presente estudo definiu como objetivo verificar qual a relação entre a imagem projetada pela instituição (comunicação), imagem percebida (percepção) e a identidade organizacional (cultura) do Centro de Ciências da Administração – CCA- ESAG- da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Os motivos de ordem teórica e prática que justificam a pesquisa são fundamentados na necessidade de reavaliação do processo de comunicação das instituições universitárias. As universidades públicas são organizações que mesmo sem necessitar do investimento particular dos acadêmicos, utiliza-se de investimento público para seu sustento. Sendo assim, a imagem projetada para a sociedade a qual está servindo é de suma importância como indicador de avaliação.

Deve-se compreender que a comunicação organizacional não é uma função imprópria para as organizações voltadas para a educação, mas sim propulsora para obtenção de qualidade no seu desempenho, já que melhorias poderão ser implementadas a seus serviços, conseqüentemente repercutindo em sua imagem (VASCONCELLOS, 2005).

A importância prática do estudo inclui a cultura e comunicação nas organizações, e as novas práticas que podem surgir a partir de seu entendimento, uma vez que mensurar a imagem é uma providência de grande valia para saber o que está ocorrendo com o objeto e para apontar algumas mudanças desejadas na imagem da instituição (VALERIO; PIZZANATTO, 2003).

O projeto de pesquisa consta de duas etapas: quantitativa e qualitativa. Para uma maior consciência na etapa quantitativa que consiste em coleta de dados mediante questionário, diagnosticou-se uma necessidade de maior entendimento por parte do público interno no qual estava sendo aplicado. Sendo assim, entender a relação entre a identidade e a imagem da organização propondo uma metodologia de coleta de dados mais consciente é o desafio aplicável da questão.

## 2 Pressupostos Teóricos

### 2.1 Gestão universitária

As organizações universitárias enquanto organizações complexas, apresentam uma série de características destacadas por Baldrige (1983a) : ambigüidade dos objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Os objetivos organizacionais, para a maioria das organizações, consistem no guia de orientação. Como consequência disto, as organizações estabelecem formas de governo, processos decisórios e estruturas que mais se adequam à realização dos objetivos traçados.

A dificuldade situa-se em definir quais são os objetivos da universidade. Baldrige (1983a) afirma que eles são vagos e ambíguos necessitando de processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. Dentre os principais objetivos das organizações universitárias destacam-se o ensino, a pesquisa, os serviços à comunidade, a administração de instalações científicas, o desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais e de soluções de problemas sociais.

Para Gross e Grambsch (apud BALDRIDGE et al., 1982), as organizações universitárias tendem a ser todas as coisas para todas as pessoas, pois seus participantes julgam que elas deveriam estar fazendo quase tudo, razão pela qual muito raramente têm só uma missão.

Com relação à clientela, a universidade, como o hospital, é uma organização de “processamento de pessoas”. Os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos da universidade. Assim, clientes com necessidades diversas entram na universidade, a qual atua sobre eles e os devolve para a sociedade. Essa característica da universidade é de fundamental importância, pois os seus clientes solicitam, exigem e muitas vezes conseguem participar do processo de tomada de decisão na organização (BALDRIDGE, 1983b).

Sendo assim, esse tipo de organização necessita, obrigatoriamente, estabelecer uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo. Os professores, contratados pelas universidades não são apenas responsáveis pela transmissão de conhecimentos, mas também pelo seu próprio aprofundamento e pela criação nas suas áreas de interesse. Um fato que endossa ainda mais este aspecto é que, como colocam Richman e Farmer (1974), a qualidade e a reputação de qualquer universidade dependem em primeiro lugar do seu corpo docente, sendo os outros *inputs* e *outputs* secundários à qualidade do trabalho dos professores.

A vulnerabilidade ambiental, última característica destacada por Baldrige (1983a), refere-se à sensibilidade que a organização universitária apresenta a fatores ambientais externos. Como qualquer outro tipo de organização, a universidade trabalha em um ambiente de tarefa determinado, o qual, por seu turno, subordina-se a um espaço ambiental mais amplo. O ambiente produz sobre a organização um conjunto de ameaças e oportunidades. A universidade, por sua vez, busca a potencialização das oportunidades através da interação com o seu meio ambiente social, objetivando também atenuar o seu aspecto ameaçador (Lopes, 1994).

Além das características citadas por Baldrige (1983a), Meyer (1877, 1883, 1988,

1998) destaca a natureza política das decisões; a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada na qual as decisões encontram-se diluídas em órgãos colegiados; a dificuldade de mensuração dos produtos resultantes da ação organizacional; e, a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Todos esses aspectos fazem da universidade uma organização singular. A despeito de tudo isso, as organizações acadêmicas apresentam, ainda, muitos outros fatores comuns às organizações empresariais. Cope (apud MEYER, 1988) destaca a necessidade de interação com o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento da sua missão e a satisfação de seus usuários; e, a necessidade de estabelecimento de uma missão e de objetivos para a organização.

Em suma, as organizações universitárias podem ser estudadas a partir de diferentes interpretações que refletem metodologias distintas, e certamente todas as metodologias têm contribuições a oferecer levando, de alguma forma, à compreensão deste tipo de organização.

## 2.2 Imagem e Comunicação

As Instituições universitárias, ou de ensino superior, são prestadoras de serviços integrantes do sistema social global, e como tal, se relacionam com o macro-ambiente. Estes instituições ajudam a manter os valores e as normas aceitas pela sociedade, evitando, portanto a desintegração social. Como estrutura adaptativa, cria, desenvolve novos conhecimentos e aproveita as informações disponíveis. Seus agentes, para concretizarem tudo isso, estão sujeitos ao controle e ao consentimento normativo existentes (KUNSCH, 1986).

A comunicação organizacional nas instituições universitárias está relacionada a duas dimensões denominadas por Casali (2004) como dimensão objetiva e dimensão subjetiva. A dimensão objetiva é onde o trabalho é realizado, onde as pessoas lidam com questões objetivas, e ocorre em ambiente material e mesmo tempo social. Já a dimensão subjetiva é onde a realidade material e social é interpretada, construída e reconstruída pela linguagem, reside nos processos de produção de significado.

Conseqüentemente, a comunicação organizacional é considerada um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e se conectam entre si (GOLDHABER, 1984) e ajuda os membros da organização a serem capazes de discutir experiências organizacionais críticas e desenvolver informações relevantes que desmistificam atividades organizacionais e mudança organizacional (KREEPS, 1990).

Vale ressaltar que as universidades que atuavam de forma passiva nas questões educacionais com relação ao mercado, hoje estão sendo forçadas a se tornarem pró-ativas em suas ações estratégicas principalmente na área de identificação e satisfação de expectativas do mercado (NEVES, 2002) e a imagem que é como os públicos vêem a universidade é de suma importância para entender a realidade na qual está inserida e prezar pela qualidade do ensino (KOTLER E FOX, 1994).

Por conseguinte, a comunicação trabalha dois tipos de imagem: a projetada e a percebida. A imagem projetada relaciona-se com a distinção do meio e a mensagem realizada por McLuhan que relaciona muitas vezes que o meio é a mensagem porque o que importa na vida social não é o conteúdo, mas sim o modo de transmiti-los (BARAGLI, 1982). Se a imagem projetada tem um conteúdo com significados mas não consegue ser decodificada pelo receptor devido ao canal utilizado ou veículo, ocorre uma distorção entre conteúdo emitido e percebido, causando o ruído da comunicação.

Por este motivo, é necessário avaliar a imagem projetada e a imagem percebida da instituição de ensino estudada porque perante o público de acadêmicos a importância do estudo e projeção da imagem positiva interfere diretamente no relacionamento da organização com todos os outros públicos que se relacionam a instituição. Neves e Ramos (2002)

corroboram que no âmbito das instituições de ensino, a imagem pode influenciar, direta ou indiretamente a qualidade do ensino, uma vez que pode levar a um menor ou maior comprometimento do corpo discente, dependendo da imagem que ele tem da instituição e/ou curso que está inserido.

A existência da comunicação e o fator humano nas organizações demonstram o importante que é o processo de comunicação dentro e fora da organização, a falta de entendimento, os ruídos, os desvios na imagem projetada pela organização, quando consideramos a imagem da organização e sua coerência com a identidade organizacional.

### 2.3 Identidade e Cultura Organizacional

Tendo-se que a estrutura da organização representa o resultado de um processo evolutivo de escolhas específicas das organizações baseadas em seus conhecimentos e valores (APPELBAUM e GRIGORE, 1997), entende-se que para mudar, portanto, é necessário reestruturar as imagens que guiam as ações (MORGAN, 1996), adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos. Isso significa que as mudanças das estruturas organizacionais perpassam pela mudança dos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações (MORGAN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993; WEICK, 1995; JHONSON-LAIRD, 1983).

É pela convivência e experiências comuns dos membros organizacionais, na construção social da realidade, que se consolidam modelos mentais coletivos peculiares que dão identidade e que distinguem uma determinada comunidade pelas características comuns dos comportamentos de seus membros. Esse fenômeno é nomeado por diversos autores como Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa (SCHEIN, 1985, 1990, 1992; MORGAN, 1996; FLEURY e FLEURY, 1997).

Fonseca (2002) enfatiza que a cultura organizacional não se modifica através de atos oficiais ou de novos proprietários, de maneira instantânea, pois ela existe através de sua história, do desenvolvimento e valores próprios. Com isso, as mudanças organizacionais são, realmente, efetivadas num prazo bem mais longo do que aparentemente se supõe. A autora também discorre sobre os elementos que constituem a cultura da instituição, como valores, crenças, procedimentos e pressupostos organizacionais básicos, desenvolvidos para enfrentar problemas, terão que ser reformulados. A mudança cultural é um processo que deve ser planejado e ocorre, lentamente, através da comunicação, quando os novos padrões culturais forem absorvidos pelos membros da organização.

As atitudes, os valores, as formas de pensar e agir em relação à situação organizacional representam a forma como os membros da organização esquematizam a realidade vivenciada. Estes valores são a identidade dos membros, como entende Machado (2003). Por este motivo, a análise realizada por Schein (2001) dos fundamentos da cultura corporativa desmistificando sua importância é a base da construção da identidade.

Schein (2001) enfatiza que a cultura importa como fator decisivo porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis e o argumento fundamental é que deve-se levar a cultura a sério.

Cultura organizacional pode ser compreendida enquanto um "conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como instrumentaliza as relações de dominação (Fleury, 1996).

Schein (2001) aborda o tema de mudança na cultura afirmando que nas organizações antigas, se os elementos culturais não evoluem, se adaptam e se modificam, eles se tornam cada vez mais inadequados, e a cultura constitui um sério empecilho ao aprendizado e a mudança. A organização agarra-se a qualquer coisa que tenha feito dela um sucesso. A

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

cultura que criou o sucesso torna difícil para os membros da organização verem as mudanças do ambiente que requerem novas respostas. A cultura acaba se transformando em impedimento à estratégia. (SCHEIN, 2001 p. 29)

Atualmente a ESAG possui a imagem de instituição formadora de líderes, entretanto, percebe-se um perfil distinto nos acadêmicos. A pergunta realizada geralmente, como o próprio Schein (2001) coloca é: mas onde reside a cultura? Como poderemos estudá-la? A cultura é propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura.

As culturas estão em cada nível hierárquico, existe no nível da organização como um todo quando há bastante história compartilhada. A cultura se encontra devido a conhecimentos ocupacionais compartilhados por todas as pessoas que atuam no mesmo ramo, ou seja, na faculdade de administração da UDESC existiriam subculturas relacionadas com funcionários, professores, acadêmicos e sociedade.

Cada indivíduo é uma entidade multicultural que mostra diferentes comportamentos culturais dependendo da situação. Mas ao passar um tempo numa organização se assume temas culturais compartilhados. A chave para entender se uma cultura existe ou não é procurar experiências e conhecimentos comuns. Nesse nível, a cultura é importante porque as crenças, os valores e o comportamento dos indivíduos muitas vezes são vistos apenas no contexto das identidades culturais dos povos. Para explicar o comportamento individual, deve-se ir além da personalidade e procurar membros dos grupos e as culturas desses grupos (SCHEIN, 2001, p. 29). Aqui, reside a o questionamento de mudança no perfil do aluno da ESAG, mudança na gestão, mudança do quadro de funcionários e professores da instituição. Para identificar essa ruptura como elemento cultural de grupos com composição de novos membros é necessária uma metodologia de pesquisa que contemple todos os âmbitos necessários.

Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional – ambiente interno e externo – é uma necessidade que se impõe sob o aspecto da atualização permanente. Nessa mesma linha de raciocínio, profissionais da comunicação buscam caminhos para esta concretização (MARCHIORI, 2000).

Segundo os estudos de Marchiori (2000) a organização está mudando. Está mudando em razão da necessidade de poder ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, em função da necessidade das pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas uma das outras. Mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização.

Fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização. Desta forma, o "tratamento" oferecido aos funcionários, assim como o estabelecimento das relações com grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização, devem ser compreendidos, demonstrando de que forma afetam o processo de formação do conceito da empresa (MARCHIORI, 2000).

A natureza da resposta organizacional parece ter relação direta com o nível de conscientização que a organização desenvolve. Neste processo, as temáticas – cultura organizacional e comunicação – são fortes componentes para o início do desenvolvimento empresarial.

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação. Este

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

conceito se faz presente na organização a partir do momento em que o participante de cada grupo se convence de que juntos resolvem problemas e produzem resultados (MARCHIORI, 2000).

Se a comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização, se propõe uma metodologia que aproxime as relações entre pesquisador e objeto de estudo.

Freitas (1996) aborda a comunicação ineficaz como aquela que dificulta as relações de poder nas organizações e o recurso humano afetando a cultura da mesma forma porque a comunicação como fonte, instrumento de poder, tem claras correlações com a cultura organizacional. A autora relaciona que aos profissionais de comunicação compete elaborar com qualidade as auditorias de cultura para poder se dirigir ao público interno, considerando os valores mínimos que essa organização está compartilhando, até para que se comunique de acordo com uma linguagem comum para que todos a entendam.

A comunicação é a fase fundamental neste processo, já que, segundo Marchiori (2000), a cultura só é formada a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão.

A organização que deseja garantir sua efetividade deve ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seu esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, formas de agir e ser. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos.

Também deve-se considerar as nuances das tipologias de cultura, e sua fragmentação porque os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores. Então a comunicação é, realmente, o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional porque é pela análise da comunicação de uma empresa que percebemos o pensar e o sentir dessa organização (FREITAS, 2001).

O estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para então desenvolver-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional. A partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para comunicar-se no mesmo nível de expectativa do público interno. Segundo Marchiori (2000), se a comunicação não gerar atitude, então apenas se informou sem se comunicar. A comunicação só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, deseje, aceite, participe e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. A comunicação, portanto, exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para frente.

Quando em uma organização as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma cultura e uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar.

Portanto, comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o ajuste para todo o sistema organizacional. Desta forma, a conquista da credibilidade é o caminho para a comunicação eficaz, sendo preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por

meio de comportamentos que contribuam efetivamente para o resultado final, determinado pela organização (MARCHIORI,2000)

Fonseca (2002) também relaciona comunicação e cultura e afirma que a comunicação tem sido apresentada como um processo estratégico para enfrentar mudanças organizacionais, planejar e enfrentar crises. As ações do agente de mudanças têm apresentado incompatibilidade com as verdades organizacionais, mesmo em suas inúmeras tentativas de manejar a cultura organizacional. O estudo de Fonseca (2002) analisam processos de mudança, e identificam relações com o processo de comunicação e a cultura organizacional.

Fonseca (2002) delimita a comunicação como representante de um recurso estratégico no processo para revigorar a cultura, que possibilita discussões para a solução de conflitos, que permite aumentar a participação, administrar o conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e reformulação de novos valores compartilhados e sua expressão através de um texto.

Por todo o apresentado, que de todos os recursos organizacionais, a comunicação empresarial deve ser destacada como um dos principais fatores do sucesso, ou insucesso, das estratégias empresariais, conjuntamente com a cultura organizacional e os aspectos do comportamento humano, permitindo estudos mais aprofundados sobre o tema.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação.

Sendo assim, no estudo do fator identidade relacionado a cultura verificou-se a necessidade de uma nova metodologia de coleta de dados quantitativos que gerassem uma maior consciência por parte dos acadêmicos participantes do processo. Para alcançar esse objetivo, foi proposta uma metodologia em três etapas.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

O estudo do tema cultura organizacional, segundo Fleury (1996), requer uma postura por parte do pesquisador com relação ao seu objeto de investigação. A postura adotada é um fator determinante para a interpretação da cultura e como será conduzida a pesquisa, por tanto, na presente pesquisa adota-se a postura de antropólogo porque existe uma aproximação da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, o antropólogo organizacional procura agir ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada. Para realizar esta pesquisa foi necessário um consentimento da organização que de fato gerou um passe de entrada para que o observador penetre na vida organizacional semelhante aos antropólogos que pesquisam sociedades primitivas. Essa postura tem a vantagem de exercitar questionamentos sobre qual o significado de condutas, práticas, formas simbólicas estando dentro da organização.

Visto a postura a ser adotada, é necessário conceituar a cultura, que nasce da necessidade de construção de teias explicativas que permitam apreender os elementos simbólicos nas organizações fundamentadas em modelos teóricos das quais derivam categorias (FLEURY, 1996).

Zago (2000) aprofunda os estudos sobre a Cultura Organizacional através de uma discussão teórica e da proposta de um modelo de sua arquitetura que sistematiza e contemple aspectos de natureza estrutural e dinâmica, visando suportar ações para o seu gerenciamento

estratégico. A autora justifica pela relação de causalidade mútua entre a Cultura Organizacional e o comportamento humano coletivo.

A metodologia utilizada na pesquisa valeu-se de dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários são aqueles em que a informação é recolhida a partir de um instrumento desenvolvido ou adaptado pelo próprio investigador; secundários, quando obtemos a informação de estudos já efetuados (KUMAR, 1996).

Sendo assim, os dados primários são coletados por meio do questionário, entrevistas e técnica de observação, enquanto os dados secundários foram estruturados a partir da pesquisa bibliográfica sobre gestão universitária, comunicação, imagem, cultura, e identidade organizacional.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caráter quantitativo e qualitativo, porque segundo Haguette (2001) e Godoy (1995 a; 1995b) sua abordagem enfatiza as especialidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser e oferece descrições ricas e fundamentadas em detalhes devido a sua natureza subjetiva que oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica a realidade.

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 somente quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999) e servirá para complementação da pesquisa quantitativa.

A técnica de observação parte do sujeito participante que é o pesquisador, que como enfatiza Vieira (2004), é de acordo com o axioma de crenças do investigador devido a atribuição da importância da descrição de detalhes dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados e contextos. Vale ressaltar que o pesquisador utiliza a sua própria pessoa como instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados, porque a tarefa do pesquisador é justamente eleger a forma mais adequada de ler o fato social e dele extrair sentido.

Desta forma, a presente pesquisa parte do pressuposto da necessidade dos dois tipos de pesquisas: quantitativa e qualitativa para desvendar os fatores imagem e identidade. A pesquisa quantitativa foi definida em termos de universo, ou seja, a proposta foi a aplicação do questionário para todos os cursos de administração e todas as fases do curso. A opção de aplicação do universo e não de amostra estratificada, ocorreu devido aos valores e identidade organizacional serem totalmente considerados, e devido ao pressuposto que as pessoas não são previsíveis nem suscetíveis a generalização. Para uma coleta de dados mais consciente por parte dos participantes, no caso os alunos, foi realizada a proposta metodológica descrita a seguir.

A organização analisada é uma Escola de Administração pertencente a uma universidade pública. Possui características específicas e que podem ser utilizadas como vantagem para a pesquisa. Possui sete conceitos "A" consecutivos no antigo Exame Nacional de Cursos e seus alunos parecem ter um grande orgulho de pertencimento à Escola. O Centro de Ciências da Administração CCA - ESAG está composto de aproximadamente 1110 alunos, 58 professores efetivos, 14 professores colaboradores e 34 funcionários.

#### **4 Proposta Metodológica em três etapas.**

A primeira etapa consistiu em mapear as turmas e seus horários de aula, assim como professores responsáveis por cada fase. Realizou-se uma conversa com os professores e o agendamento das aulas possíveis de aplicação. Essa etapa consistiu no envolvimento de dirigentes e professores no processo, realizando uma explicação do projeto e sua importância para a instituição como um todo.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

A segunda etapa consistiu na apresentação do projeto para os acadêmicos do curso de administração da ESAG- CCA-UDESC. A exposição realizada foi oral e expositiva com duração de uma hora e dez minutos que contemplasse contextualização, tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos, pressupostos teóricos, metodologia e aplicação.

Na contextualização realizava-se a explicação do projeto, da importância para a instituição e a importância dos alunos no processo. O tema e problema de pesquisa eram expostos, assim como os objetivos abordando a real importância do projeto e as etapas a serem realizadas. Os pressupostos teóricos explicavam os assuntos de forma objetiva e que não pudesse influenciar na opinião dos alunos ao preencher o questionário. A teoria de comunicação, de imagem, de cultura e de identidade eram apresentadas aos alunos. Posteriormente se explicava que a etapa realizada fazia parte da pesquisa quantitativa e que seriam selecionados alguns alunos, mediante amostra estratificada por que eram por fases e cursos para a entrevista.

O questionário estava dividido em três partes: perfil do aluno, identidade e cultura e comunicação. A primeira parte foi realizada para traçar o perfil dos alunos por fases, período e curso. Assim é possível estabelecer por fases (da primeira a décima fase), por período (matutino, vespertino e noturno), por curso (administração pública e administração de empresas) e por centro de ensino (Florianópolis e Balneário Camburiú). A segunda parte estabelecia a identidade organizacional mediante valores, diferenciais, e atitudes a respeito da organização. A última parte estava relacionada à comunicação verificando a importância dos públicos, assim como a imagem da organização.

A aplicação do questionário estava prevista para ser realizada somente após a explicação do projeto, gerando uma maior consciência por parte dos alunos e sua participação consciente. Os questionários foram colocados em envelopes por turmas aplicadas, garantindo o anonimato do acadêmico ao expressar sua percepção da instituição mas possibilitando mapear a localização de possíveis pontos divergentes conforme o período do curso e conforme o processo seletivo que eles participaram, antes e depois da modificação do vestibular.

O engajamento dos acadêmicos na pesquisa foi nítido em termos de percepção, uma vez que todos se mostraram interessados para a apresentação de resultados e nas possíveis ações a serem realizadas segundo problemas diagnosticados. Houve de fato uma gestão participativa quando os acadêmicos se deram conta que tão importante quanto dirigentes, funcionários e professores, estavam os alunos para o desenvolvimento universitário.

Em relação às limitações da pesquisa, observou-se que a necessidade da catalogação dos alunos por turmas aplicadas, fizeram necessário sua aplicação em 30 turmas diferentes em separado, fazendo com que fosse um processo que leva tempo na coleta de dados. Em contrapartida, a coleta de dados tende a ser mais fidedigna porque os resultados traçados são significativos em termos de consciência de brindar os dados para a organização.

Outra limitação da pesquisa ocorreu com a necessidade de solicitação a diferentes coordenadores para coletar os dados nas turmas, também resultando em burocracia e mais tempo despendido. A maioria dos professores, uma vez entendido o objetivo do projeto, engajou-se e disponibilizou uma aula para a coleta de dados.

## REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J.V. **Organizational characteristics of colleges and universities**. In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983a.

- BALDRIDGE, J.V. **Strategic planning in higher education**: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. Dynamics of organizational change in education. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983b.
- BALDRIDGE, J.V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J.V. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BALDRIDGE, J.V. **Alternative models of governance in higher education**. In: RILEY, G. L. e BALDRIDGE, J. V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, p.2-25, 1977.
- CARVALHO E SILVA, L. E. P.; GONÇALVES, R.; PENNA, L. A.; MIRA, M. H. N. **Propostas para uma universidade no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Fundação Universitária José Bonifácio, 1991.
- CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Organizacional: considerações epistemológicas**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (ENANPAD) 28, 2004, Curitiba. Anais. São Paulo: ANPAD, 2004.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, Denise Pini Rosalem da, **“Identidade Cultural e Desenvolvimento: uma Experiência Comunitária de Sucesso”**, em FONSECA, Denise P. R. da & SIQUEIRA, Josafá Carlos de (Orgs.), Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Sette Letras, História y Vida, 2002. p. 169-184 .
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995a.
- GODOY, Arilda S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 35, v.2, p.57-63, mar-abr de 1995b.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Diana, 1984.
- HAGUETTE, TeresaL. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- KREEPS, Gary L. **Organizational Communication**. 2 ed. New York, London:Longman, 1990.
- KUMAR, Ranjit. **Research methodology - A step-by-step guide for beginners**. - Sage publications. 1<sup>o</sup> edição. London: 1996.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.
- MACHADO, Hilka V. a identidade e o contexto organizacional: perspectivas e análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v 7, p.51-73, 2003.
- MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm> Site acessado em 12/05/2006. Originalmente publicado na revista Comunicação Empresarial. São Paulo, n. 31, segundo trimestre 1999
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizational: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n.3, p.340-363, 1977.
- MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MEYER, V.J. **Considerações sobre planejamento estratégico na universidade**. In: Finger, A.P. (org.). Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos** – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, jan./jun. 1998.
- MORGAN, Gareth,. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, Adriane B; RAMOS, Cleber F. A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação : a percepção dos acadêmicos do curso de administração. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.1, p.75-85. São Paulo, 2002.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 12.ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 1990.
- VIEIRA, Marcelo M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M.F; ZOUAIN, Deborah. (orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ZAGO, Celia Cristina. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO** : as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Florianópolis, 2000. 161fs Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre:Bookman,2001.