

# O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades

Teresa Ruão

Universidade do Minho

## Resumo

As universidades públicas portuguesas, como as instituições de ensino superior europeias e americanas, atravessam um período de mudanças sem precedentes. O desenvolvimento de uma orientação de mercado tem obrigado a uma alteração do seu paradigma comunicacional, tornando mais visível o papel da identidade e da imagem na gestão destas organizações. Como lidam com “produtos” intangíveis, as características de unicidade que integram a identidade e a sua capacidade de promover associações positivas nas mentes dos públicos mais importantes (imagem), tornaram-se essenciais na determinação dos seus recursos e capacidade de atracção. Por isso, propomos analisar neste trabalho as consequências da alteração do modelo de gestão das universidades públicas portuguesas na forma de encarar a dimensão comunicativa da identidade e da imagem organizacional.

## 1. Introdução

Na última década, assistimos a um considerável crescimento do interesse das instituições de ensino superior público em Portugal (à semelhança do que acontecia já na Europa e no continente americano) pela gestão das suas identidades e imagens, bem como pela preparação mais sistemática dos programas de comunicação. Na verdade, podemos referir o alargamento dos departamentos de comunicação (agora com funções que vão para além das tradicionais assessoria de imprensa e protocolo), a modernização das simbologias usadas (mais ou menos integradas em programas de projecção de identidade), a aposta em novos meios de comunicação (como a publicidade em meios de comunicação de massa e o desenvolvimento dos *sítes* institucionais) e a segmentação da comunicação (privilegiando o contacto com *novos* públicos, como os potenciais alunos, os media ou os funcionários). Estas tendências, entre outras, marcam o início da

adopção de um novo paradigma comunicacional por parte das instituições universitárias.

Até finais da década de 1990, as universidades portuguesas usavam um modelo de comunicação dito institucional e assimétrico. Isto é, privilegiavam os públicos institucionais (como o Estado, as autoridades locais, ou as suas congéneres nacionais e estrangeiras), recorriam a meios e suportes de comunicação muito tradicionais (o uso de selos medievais e brasões de armas, por exemplo, era comum) e promoviam uma comunicação sobretudo unidireccional. O esforço de contacto era reduzido, e pouco articulado. Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor no ensino e na investigação seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva. A comunicação interna era praticamente ignorada, e o contacto com os potenciais alunos era meramente burocrático e informativo.

Esta mudança na dinâmica da comunicação das instituições de ensino superior público surge associada à profunda alteração sofrida nos modelos de gestão destas organizações, ao longo do século XX (fenómeno que, para alguns, atravessa todo o globo). De uma gestão de serviço público – centrada na procura e divulgação universal e igualitária do conhecimento –, as universidades foram chamadas a adoptar orientações mais empresariais. E, desde meados da década de 80, parecem estar envolvidas na superação deste desafio, com implicações na própria definição da sua missão social e, por consequência, nas suas estratégias, objectivos e estruturas.

Estamos, pois, perante uma mudança que não é transitória, mas estrutural e que atinge o coração das organizações universitárias, envolvendo também as actividades de produção de sentido. Por isso, propomos analisar neste trabalho as consequências da alteração do modelo de gestão das universidades públicas portuguesas no paradigma comunicacional usado. É nosso entendimento que quando o propósito que deu origem à organização, expresso na sua filosofia, é alterado de forma significativa, isso abala a identidade e a imagem que a caracterizam. Na verdade, se a mudança conduz a alterações de comportamentos e práticas correntes, de valores culturais, de traços de personalidade e de formas de comunicação, a identificação social da organização e a sua projecção está

necessariamente alterada. E sendo a identidade e a imagem fenómenos que atravessam todas as opções, intencionais ou não, de comunicação, então, a alteração num destes eixos põe em causa todo o modelo comunicacional seguido até então.

Assim, porque acreditamos que a universidade portuguesa atravessa um período de mudança com estas características, faremos, de seguida, um estudo do papel assumido pela identidade e pela imagem nos novos contextos de gestão estratégica das nossas universidades públicas. Aspecto que não deve ser negligenciado, sob pena de distanciar os públicos internos e externos da necessária reforma das instituições académicas, pondo em risco o seu sucesso.

## **2. A *Nova* Universidade**

As universidades nasceram na Idade Média, em ambientes de mosteiro, com o objectivo de criar e legitimar a procura pública do conhecimento. Constituíram-se no sentido de promover a educação e tornaram-se repositórios de tradição e credibilidade pública. O seu prestígio externo assentava no digno reconhecimento de anos de trabalho e dedicação a uma causa nobre: o avanço científico e cultural das sociedades. E, internamente, os sacrifícios exigidos aos seus membros (como os longos períodos de socialização, as hierarquias de status e os ritos de passagem) eram entendidos como inferiores aos benefícios que se retiram da pertença à instituição.

Não obstante manterem essa nobre intenção do desenvolvimento da ciência, estas instituições viram-se perante novos e dramáticos desafios em finais do século XX. Em menos de três décadas (e tomamos como referência as discussões no espaço europeu iniciadas em 1980), as instituições académicas passaram de um cenário de futuro previsível e fácil recrutamento de estudantes, sem grande concorrência, para um clima de grande instabilidade. O aparecimento da chamada “sociedade do conhecimento”, dominada pela informação, pela revolução tecnológica e pela globalização, trouxe novas exigências às universidades. Pede-se-lhes, agora, que prestem os necessários serviços de preparação dos cidadãos para uma sociedade que exige “literacia global”. Ou seja, devem ser capazes de manter a sua função tradicional de produção e transmissão do

conhecimento de forma crítica e independente (*Magna Carta das Universidades Europeias*, 1988), mas devem igualmente apoiar de forma concreta as populações, assumindo o seu papel no desenvolvimento sustentável e na competitividade das nações (Simões, Santos e Costa, 2002; Freeman e Thomas, 2005).

Este alargamento da missão tradicional das universidades, e outros factores ambientais, trouxeram consigo novas oportunidades de expansão, mas também novos problemas. O declínio das matrículas; a redução dos financiamentos públicos; o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação; a globalização das economias; e o reconhecimento da existência de um “mercado da educação” (pela *Organização Mundial do Trabalho*, em 1995), constituem alguns dos combates em que se vêem envolvidas.

Apesar de serem instituições historicamente muito conservadoras e avessas à mudança, as universidades acabam por tomar consciência da necessidade de se reformarem. O clima é agora de concorrência por alunos, docentes, investigadores e financiamentos. Assiste-se ao enfraquecimento dos laços que ligam a universidade à população que serve, pois aumentam as percepções de que estas valorizam mais a pesquisa do que o ensino, de que usam mal o dinheiro, e de que não servem o interesse público. Para além disso, os próprios governos começam a desenvolver orientações economicistas, que apelam à apresentação de resultados visíveis e se possível quantificáveis das actividades das instituições de ensino superior. As escolas/faculdades passam a ser avaliadas não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas pelo número de publicações e prémios conseguidos.

Face a estas dificuldades, o diagnóstico apresentado por especialistas, responsáveis pelos estabelecimentos de ensino superior e governantes, sobretudo na década de 90, foi a de que só era possível seguir em frente reestruturando as instituições, a partir de programas estratégicos que respondessem a esta sociedade em desenvolvimento. Essa atitude estratégica passava pela mudança programada com a adopção de orientações mais empresariais. Argumenta-se que as universidades devem ser cada vez mais responsáveis pelos gastos públicos, ao mesmo tempo que precisam de desenvolver, à

semelhança das empresas privadas, planos estratégicos de actuação (com uma clara definição da sua missão e objectivos de negócio) e avaliação da sua *performance*.

E este é, também, o contexto das universidades nacionais. Como afirmavam Simões, Santos e Costa, em 2002, na sua obra de análise do ensino superior em Portugal,

“Desde já abordamos como caminho de mudança a necessidade e urgência de toda a instituição do ensino superior dispor de um programa estratégico associado à sua missão” (p. 71).

A mudança estratégica introduzia, no entanto, alguma ambiguidade, em instituições muito pouco habituadas a actuar e a pensar estrategicamente (Gioia e Thomas, 1996). Constitui um desafio à sua própria identidade, porque a mudança preconizada abre um debate sobre algumas questões de auto-definição essenciais, como a liberdade de investigação, a confidencialidade, a relação ensino-investigação, o binómio quantidade-qualidade, ou a compatibilização do lucro com a independência académica. E a instituição debate-se internamente com estes problemas. Ao mesmo tempo que no ambiente externo se cria uma imagem mais instrumental das instituições de ensino superior, já que a sua actividade é classificada em níveis de eficiência.

### **3. Orientações Conceptuais**

A relação entre as mudanças ambientais relatadas e as modificações nas percepções, internas e externas, das instituições de ensino superior tem sido sugerida por alguns estudos internacionais<sup>1</sup>. Na verdade, a adopção de modelos de gestão mais empresariais parece exigir que se adequem as crenças e valores tradicionais destas instituições à nova ideologia de mercado. E, neste contexto, as próprias identidades e imagens são atingidas pela mudança.

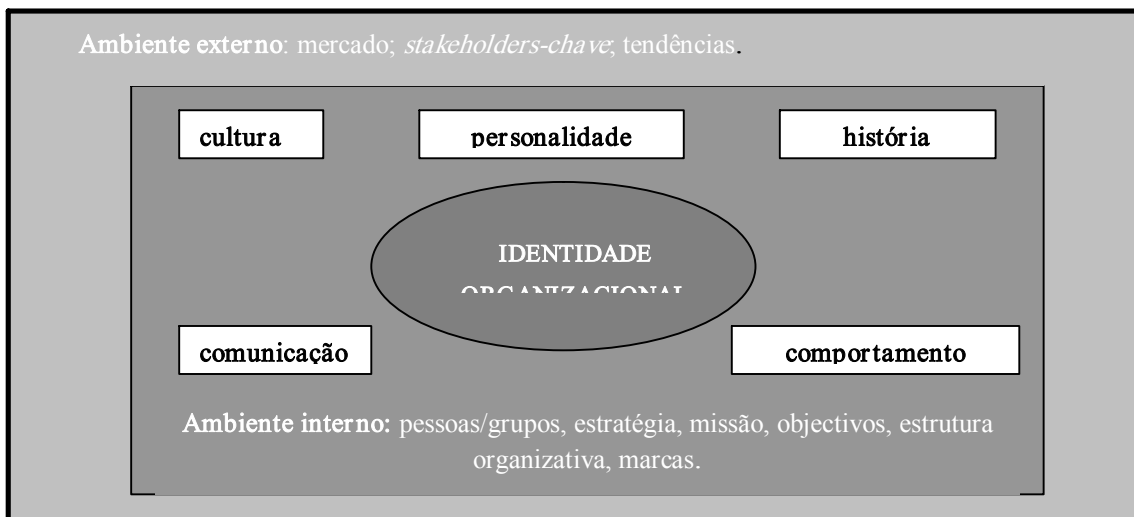
---

<sup>1</sup> Albert e Whetten, 1985; Phair, 1992; Gioia e Thomas, 1996; Baker e Balmer 1997; Kazoleas *et al.* 2001; Melewar e Akel, 2005, entre outros.

Entendemos o conceito de *identidade organizacional* como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros (ver figura 1). Esses atributos integrariam as crenças e valores oriundos da cultura organizacional; os seus traços de personalidade; os símbolos identificativos e outras formas de comunicação; os vestígios da herança histórica; e os padrões de comportamento.

Figura 1. A Identidade Organizacional

### A Organização



Como elementos de contexto, isto é, de suporte e influência à construção, desenvolvimento e projecção da identidade, indicamos alguns factores internos e externos, também apontados pela literatura como parte do processo dinâmico da identidade. No ambiente interno, realçamos a identidade individual/grupal dos membros da organização, a definição política da sua actuação – estratégia, missão e objectivos – e a sua estrutura organizativa. No meio externo, destacamos as condições de mercado, a relação com os *stakeholders-chave* e as grandes tendências sócio-económicas.

Esta é uma definição que segue uma perspectiva interdisciplinar, procurando fazer a ponte entre o contributo de diferentes áreas científicas para o tema<sup>2</sup>. O domínio de investigação da identidade nas organizações é frequentemente apontado como confuso e de frágil maturidade académica. Uma das razões que está na origem destas afirmações é a falta de diálogo entre essas várias contribuições teóricas para o estudo da identidade nas organizações. Referimo-nos em particular a conceptualizações oriundas dos estudos organizacionais (Albert e Whetten , 1985; Hatch e Schultz, 1997), da gestão e do marketing (Balmer, 1995; Van Riel, 1995), do design gráfico (Olins, 1990) e da comunicação (Grunig, 1993).

Relativamente ao conceito de *imagem organizacional*, outros dos fenómenos em análise, a sua conceptualização também não é pacífica. Ainda assim parece ser mais fácil encontrar, nesta área, pontos de convergência entre os investigadores de diferentes escolas de pensamento.

Usaremos a clássica definição de Alvesson (1990) que afirma ser a imagem das organizações a “impressão holística e viva que um grupo particular tem sobre a empresa [/instituição], parcialmente resultado de um processamento de informação (criação de sentido) desenvolvido pelos membros do grupo (...) e parcialmente resultado da agregação da comunicação da empresa em questão, no que diz respeito à sua natureza, isto é, o retrato projectada e fabricado dela mesma” (p. 373). Ou seja, a imagem é um conjunto de significados pelos quais a organização é conhecida, e através dos quais as pessoas se lembram e se relacionam com esta. E, assim sendo, uma organização não tem uma imagem mas várias, em função do contexto subjectivo (crenças, valores ou sentimentos) em que emergem as diferentes associações mentais e do *background* informativo de cada pessoa (Dowling, 1986).

Identidade e imagem constituem, assim, duas formas de perceber organização, que devem ser complementares e orientadoras do comportamento dos diferentes públicos

---

<sup>2</sup> Na linha dos esforços desenvolvidos por Hatch e Schultz (1997), Moingeon e Ramantsoa (1997) e Van Riel e Balmer (1997).

para com esta. E constituem, nos nossos dias, dois assuntos críticos na vida das universidades.

#### **4. A mudança de paradigma comunicacional**

Como adiantamos na introdução deste trabalho, consideramos que o período de mudanças que enfrentam as universidades portuguesas (com particular incidência na última década), fez abrir uma brecha no núcleo de identidade destas instituições.

“A sociedade do conhecimento nunca pode ser para o ensino superior uma ameaça, antes é, acima de tudo, uma oportunidade que desafia a sua própria identidade” (Simões, Santos e Costa, 2002, p. 62).

A problemática da autonomia das universidades, o aumento do fenómeno de concorrência entre instituições, a expansão da globalização, o processo de unificação do espaço europeu da educação e as crescentes expectativas públicas de responsabilidade social têm exigido das universidades públicas portuguesas um repensar da sua identificação social, bem como do modo como se relacionam com o ambiente externo, agora encarado também como um mercado. Tornava-se necessário integrar, nos princípios que regulam o funcionamento académico, a ideia da *universidade-empresa*.

Assim, à medida que respondem a estas pressões, que desafiam valores e práticas tradicionais, as organizações universitárias parecem precisar de *novas identidades* que congreguem esforços e orientem o processo de reforma. Numa dinâmica de redefinição que deve, antes de mais, ser enfrentada como uma forma de “aprendizagem organizacional” (Brown e Starkey, 2000). Aprender é usar a informação inovadora, que desafia ideias existentes, para desenvolver novas expectativas de futuro com base num permanente diálogo. E também essa deve ser a atitude face à mudança de identidade, a realizar através de um período de reflexão crítica, como um caminho adaptativo para um renovado reconhecimento colectivo.



Trata-se, pois, de uma aprendizagem negociada, já que a organização pode enfrentar atitudes conservadoras por parte dos seus membros. Para evitar o pânico psicológico e o desconforto que a perda de sentido colectivo provoca, os membros da organização tendem a desenvolver estratégias de resistência. Estas podem tornar-se forças de bloqueio à mudança de identidade, num processo que por si só já é complexo e demorado.

Na verdade, passar de um modelo de identidade assente em valores consensuais, como o que caracterizava as mais antigas universidades portuguesas, para o desafio da identidade construída com propósitos de comunicação não é um processo fácil. E, além de difícil, a mudança de identidade para ser *autêntica* (Topalian, 2003) tem de ter reflexos nas percepções mentais e nos comportamentos dos públicos internos. O que exige que a instituição produza mensagens que a ajudem a tornar-se algo mais do que a soma das partes. Cabendo aos seus gestores seniores o papel de motores nesse processo de aprendizagem organizacional, promovendo a interiorização<sup>3</sup> de uma necessária dupla identidade (tradicional/de serviço público e utilitária/de mercado), e a sua institucionalização<sup>4</sup> para os públicos externos.

A relação com o ambiente externo deve, assim, constituir igualmente preocupação para as universidades portuguesas. Embora a instituição universitária goze ainda de amplo apoio da comunidade, o aumento dos custos do ensino, a atitude competitiva e as críticas à qualidade têm fragilizado a relação com alguns públicos-chave. Para além de que a falta de identidades verdadeiramente diferenciadas (face a uma *identidade genérica* do sector forte), a ausência de verdadeiras *marcas-universidade* (Carrillo e Ruão, 2004) e as discrepâncias entre a retórica institucional e a realidade, têm dificultado o posicionamento das instituições de ensino superior em termos de imagem.

A orientação apropriada a estas instituições, face à crise identitária em que se vêem envolvidas, parece ser a adopção de um novo paradigma de comunicação. No seio do

---

<sup>3</sup> Interiorização é o processo de fazer com que os novos entendimentos da organização se tornem parte do universo interno.

<sup>4</sup> Institucionalizar é tornar o novo auto-entendimento da organização parte formal do mundo social externo.

qual, a primeira tarefa é recriar a identidade da organização à luz da sua nova missão, numa atitude de transparência e diálogo. Depois devem estabilizar-se as representações identitárias e fazê-las disseminar por toda a instituição. Sendo as práticas discursivas e simbólicas apontadas como o melhor caminho para essa interiorização. E em seguida, sugere-se o desenvolvimento de verdadeiras políticas de comunicação integrada, que reconheçam a grande variedade de audiências com as quais é necessário cultivar relacionamentos comunicativos sustentados. Num caminho de evolução, mais do que de revolução.

#### 4. Conclusões

Em suma, o desenvolvimento de uma orientação de mercado tornou mais visível o papel da identidade e da imagem organizacional na gestão das universidades. Na medida em que estas instituições lidam com “produtos” na sua maioria intangíveis, os factores subjectivos, como as percepções positivas ou as posições conseguidas em *rankings* de avaliação da qualidade, parecem ter-se tornado tão importantes quanto a medições de elementos ditos mais “substanciais” (Alvesson, 1990).

Toda esta situação exige que os gestores das instituições académicas estejam atentos às suas próprias identidades e imagens, bem como ao seu processo de comunicação. Os programas estratégicos, gizados com o objectivo de desenvolver a nova missão das universidades, devem incluir assim uma atenção particular à forma como comunicam e desse modo constroem sentido para os seus públicos internos e externos. As universidades, como qualquer outra organização, podem retirar benefícios de narrar aos seus mais importantes e críticos *stakeholders* as suas histórias, comunicando as identidades desejadas. Dessa forma, vão cultivando relacionamentos e construindo impressões positivas, que se revelarão cruciais na reacção ao ambiente dinâmico em que se encontram.

As universidades públicas portuguesas, apesar das constantes e urgentes exigências que desafiam a sua gestão, precisam de reconhecer a importância dos seus “activos intangíveis”. A preocupação com a imagem externa parece ter sido mais facilmente

assimilada, mas o reconhecimento da necessidade de desenvolver estratégias de adequação cultural e identitária, sobretudo a nível interno, tem estado menos presente. E a identidade pode revelar-se uma poderosa fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma que o adequado planeamento comunicativo exige algo mais do que a modificação de meios de comunicação, que proporciona, apenas, uma *aparência de mudança*. Só um sólido desenvolvimento integrado da identidade e da imagem das instituições universitárias lhes proporciona coesão interna, diferenciação e posicionamento sustentado. Factores tão importantes no actual ambiente de competitividade entre serviços de ensino superior.

## Bibliografia

- Albert, S. e Whetten, D.**, “Organizational Identity”, in L.L. Cummings e B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 7, 1985, pp. 263 – 295.
- Alvesson, M.**, “Organization: from substance to image”, *Organization Studies*, vol. 11, nº 3, 1990 pp. 373-94.
- Baker, M.J. e Balmer, J.M.T.**, “Visual Identity: trapping or substance”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº5, 1997, pp. 366 -382.
- Balmer, J.M.T.**, “Corporate identity and the advent of corporate marketing”, *Journal of Marketing Management*, vol. 14, 1998, pp. 963 – 996.
- Balmer, J.M.T.**, “Corporate branding and connoisseurship”, *Journal of General Management*, Winter, 1995, pp. 39-44.
- Brown, A.D. e Starkey, K.**, “Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, January 2000, pp. 102 -120.
- Carrillo, M.V. e Ruão, T.**, “La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: La IVC en la Universidad do Minho (Portugal) e en la Universidad de Extremadura (España)”, *Actas em CD-Rom do II Encontro Iberoamericano sobre Estratégias de Comunicación, Universidad de Sevilla*, 2004.
- Dowling, G.R.**, “Managing your corporate images”, *Industrial Marketing Management*, nº 15, 1986, pp.109 – 115.
- Freeman, I. e Thomas, M.**, “Consumerism in education”, *International Journal of Educational Management*, vol. 19, nº 2, 2005, pp. 153-177.
- Gioia, D.A. e Thomas, J.B.**, “Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, nº 3, January 1996, pp. 370-404.
- Grunig, J.E.**, “Image and substance: from symbolic to behavioral relationships”, *Public Relations Review*, vol. 19, nº 2, 1993, pp. 121-39.
- Hatch, M.J.; Schultz, M.**, “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº 5, 1997, pp. 356-365.

- Kazoleas, D.; Yungwook, K. e Moffitt, M.A.**, “Institutional image: a case study”, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, nº 4, 2001, pp. 205-216.
- Melewar, T.C. e Akel, S.**, “The role of corporate identity in the higher education sector”, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, nº 1, 2005, pp. 41-57.
- Moingeon, B.; Ramanantsoa, B.**, “Understanding corporate identity: the French school of thought”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº5, 1997, pp. 383-395.
- Olins, W.**, *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson, 1991.
- Phair, J.T.**, “1992 education report card: educational institutions, newly vulnerable, confront issues of economy and public trust”, *Public Relations Journal*, vol. 48, 1992, pp. 22-4.
- Simões, J.V.; Santos, S.M. e Costa, A.A.**, *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, Lisboa, Gradiva, 2002.
- Topalian, A.**, “Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 7, 2003, pp. 1119 - 1132.
- Van Riel, C.B.M.**, *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall, 1995.
- Van Riel, C.B.M.; Balmer, J.M.T.**, “Corporate identity: the concepts, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, vol. 31