



XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria
Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial

Ciudad de Asunción - Paraguay
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

IVAN BRETAS VASCONCELOS
Universidade Federal de Santa Catarina
ivanpub@gmail.com

RICHARD PERASSI LUIZ DE SOUSA
Universidade Federal de Santa Catarina
richard.perassi@ufsc.br

CRISTIANO J. CASTRO DE ALMEIDA CUNHA
Universidade Federal de Santa Catarina
01cunha@gmail.com

SOLANGE MARIA DA SILVA
Universidade Federal de Santa Catarina
solange.silva@ufsc.br

RESUMO

Este artigo objetiva analisar os fatores que impactam na gestão da identidade organizacional no contexto de universidades. Trata-se de uma revisão integrativa a partir de buscas nas bases de dados Web of Science e Scopus. Como resultado, evidenciou-se que se trata de um tema de interesse crescente entre os pesquisadores, sem que haja, entretanto, um limite consolidado ou ponto de contato claro entre identidade e imagem organizacionais. As análises foram baseadas, com frequência, nas declarações de missões, marcas das instituições e seus posicionamentos em plataformas de redes sociais, o que pode ser insuficiente para representar a diversidade característica desse tipo de instituição. A mudança organizacional e a implementação de fusões entre instituições também surgiram como tópico de interesse nas pesquisas analisadas sobre identidade organizacional. Por fim, foi possível concluir que a complexidade e a abrangência da universidade indicam inúmeros fatores que impactam na sua gestão de identidade, o que representa um importante desafio aos governos e gestores universitários.

Palavras-chave: Identidade organizacional; universidades; mudança organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A era da informação na qual vivemos foi descrita por Castells nos anos 90, em sua série de obras, dentre as quais está “A Sociedade em Rede” (CASTELLS, 1996). O paradigma informacional conectado às realidades sociais, políticas e econômicas, de maneira transversal pela tecnologia, insere um contexto de velocidade e complexidade inéditos.

É comum, ao ter acesso a um artigo científico que tenha como foco o conceito de identidade, o retorno a estudos empreendidos na lógica, na filosofia e na psicanálise. Especificamente na psicanálise, a identidade é o que nos torna diferente dos demais ou similar a membros de uma mesma classe (CALDAS; WOOD, 1995).

Esse campo de estudo torna-se ponto de interesse também nos estudos organizacionais, principalmente após a publicação de *Organizational Identity*, de Albert e Whetten, em 1985. Nesse estudo, os autores defendem que a identidade se vincula a valores e à visão que a organização tem de si mesma, em aspectos que constituem suas características centrais e fundamentais. O conceito de identidade organizacional deveria ser claro, distinto, importante, útil e mensurável. A identidade precisa reunir: 1) a essência da organização; 2) os fatores que a distinguem das demais e; 3) os aspectos que a tornam uniforme e duradoura (ALBERT; WHETTEN, 1985). Tal conceito, sobretudo no aspecto de distinção, tem interseção com estudos de Selznick (2011), em sua Teoria da Institucionalização. É um processo cíclico, em que a organização busca construir a sua identidade perante seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que a agência desses *stakeholders* também influencia a identidade da própria organização (SANTOS; AMORIM, 2014).

Em uma sociedade caracterizada pelo paradigma de rede e de atualizações, cada vez mais frequentes e velozes, a identidade organizacional tem se tornado objeto de estudo. Por toda a complexidade que o tema abrange, tem sido um campo de pesquisa interdisciplinar e sistêmico (CAPRA; JAKOBSEN, 2017), para que todas as suas características, variáveis e fatores conectados possam ser evidenciados e analisados.

Como forma de aprofundamento, neste artigo, a discussão é localizada nas instituições de Ensino Superior. Um espaço geralmente multifacetado, caracterizado pela pluralidade de ideias e comumente composto por instâncias colegiadas, que reúnem características singulares para avaliação da identidade organizacional, a partir de estudos e conhecimentos já agregados sobre o tema. Por meio de uma revisão integrativa, foi possível evidenciar melhor o construto inserido nesse contexto, com o objetivo de que as discussões levantadas possam subsidiar estudos futuros sobre a identidade de uma organização e o caminho para a sua consolidação, considerando pressupostos teóricos e empíricos envolvidos.

Este artigo pretende, portanto, iniciar a construção de uma sustentação para fortalecer a identidade de organizações universitárias e contribuir na discussão fundamental e identitária desse setor: Quem é a universidade? O que torna uma universidade única? E o que essa universidade pretende ser?

A questão de pesquisa a ser desenvolvida para o artigo é: Quais fatores são considerados na construção de identidades organizacionais de instituições de Ensino Superior, a partir de uma revisão sistematizada integrativa?

O artigo foca em fatores e aspectos que impactam positiva e negativamente a construção da identidade pelos *stakeholders* vinculados às instituições de ensino superior, a partir de pesquisas desenvolvidas sobre identidade organizacional universitária.

O artigo está organizado em seções que englobam: 1) o referencial teórico, com a apresentação do construto de Identidade Organizacional e caracterização das instituições de Ensino Superior no contexto dessa análise; 2) a indicação dos procedimentos metodológicos que são utilizados; 3) a apresentação dos resultados, com o conteúdo retornado das buscas e a discussão dos artigos em interface com os objetivos e referencial teórico apresentados; e 4) a

apresentação das considerações finais, com a indicação de sugestões de temas para estudos futuros que possam contribuir com o tema investigado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como ponto de partida, é premente compreender o construto de identidade organizacional, englobando os estudos que delimitam o tema e seus conceitos principais. Em seguida, discute-se o espaço onde essa análise se localiza, no contexto das instituições de Ensino Superior, com características e especificidades que são importantes ao estudo proposto.

2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento de estudos com foco em identidade organizacional é recente, mas, cada vez mais, tem atraído o interesse de pesquisadores. Embora ainda sem uma linha de pesquisa predominante e definida, é comum diversos autores utilizarem como base o artigo publicado por Albert e Whetten, em 1985, com o título de *Organizational Identity*.

Esses pesquisadores têm trazido discussões que incorporam também conceitos de outros campos de estudo, como a lógica, a filosofia e a psicanálise. Caldas e Wood (1995), por exemplo, observam que, sob a perspectiva da psicanálise, o conceito de identidade é o que nos torna diferente dos demais ou similar a membros de uma mesma classe: “(...) A identidade individual é usualmente percebida como a classificação do *self* que identifica o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e similar a membros da mesma classe” (CALDAS; WOOD, 1995, p. 15).

Albert e Whetten (1985) defendem que a identidade se vincula a valores e à visão que a organização tem de si mesma. Tal perspectiva seria constituída por aspectos que se localizam nas camadas mais profundas e que são somados na constituição das características essenciais e fundamentais da organização. O construto a ser definido, portanto, precisaria ser claro, distinto, importante, útil e mensurável, de acordo com os objetivos definidos pelos autores.

Segundo esse artigo seminal de Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional deve pressupor três critérios a serem atendidos: é preciso reunir a essência da organização; expressar os fatores que a distinguem dos demais; e os aspectos que a tornam uniforme e duradoura.

Caldas e Wood (1995) complementam com a ponderação de que a identidade pode ser observada por outra ótica, a partir da qual o construto define: 1) o que o indivíduo é (*self*) e; 2) como o indivíduo é visto pelos demais (imagem). No âmbito interno e na perspectiva do indivíduo, os autores afirmam que a identidade é definida pelo comportamento. Pela ótica externa, por sua vez, a identidade parte da autopercepção, com base na observação dos outros.

Uma perspectiva integrada desses conceitos e conectada à perspectiva organizacional pode ser observada na Figura 1. A autopercepção do indivíduo, fruto do seu comportamento, equivaleria à identidade organizacional quando analisada sob a ótica da organização, construída e definida internamente. Já a imagem individual é aquela que, no *self*, é percebida externamente. Seu correlato na organização é a imagem da organização, obtida a partir da ótica externa.

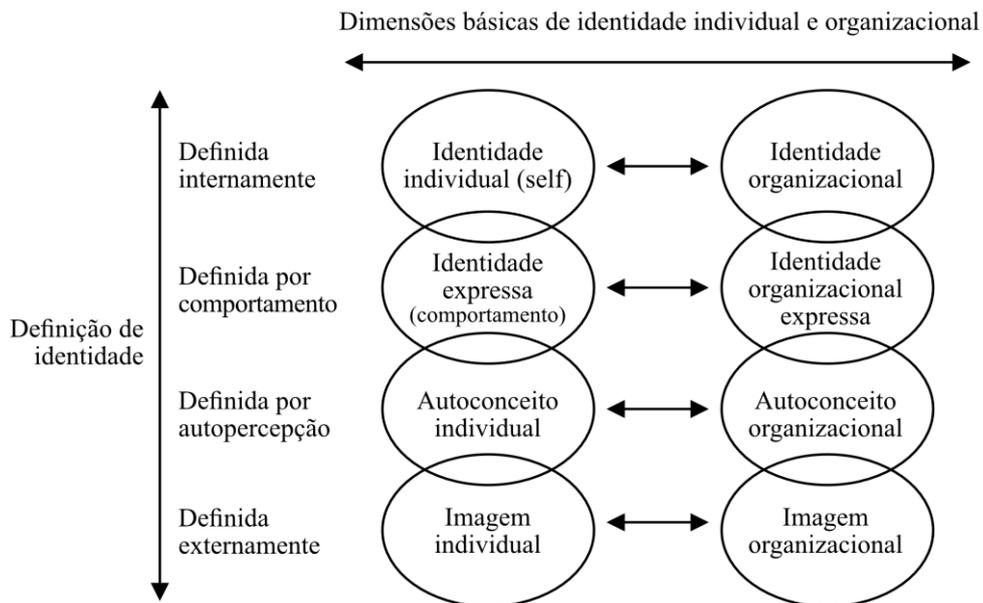
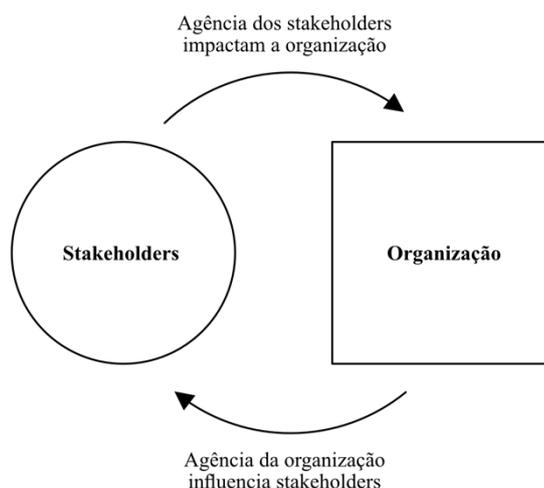


Figura 1 - Dimensões básicas de identidade individual e organizacional

Fonte: Adaptado de CALDAS e WOOD (1995, p. 16).

Não há dualismo, com apenas uma identidade interna e outra externa. A atuação da organização (ou do indivíduo) também não se restringe ao ambiente interno (ou à autopercepção). A agência de seus *stakeholders* interfere na forma como a organização se posiciona, ao mesmo tempo em que a agência da organização também incorre em efeitos observados em seus públicos, internos e externos, tal como retratado na Figura 2.

Figura 2 - Interação membros/organização



Fonte: Adaptado de VASCONCELOS (2018).

Nessa construção de identidade, McPhee e Zaugg (2009) ponderam sobre a complexidade dessa interdependência entre membros e organização:

Pense na organização como um conjunto de células-membros, com mensagens como se fossem o sangue, os hormônios, os impulsos nervosos que afetam e se relacionam

com essas células. Obviamente, processos químicos específicos ou sinais nervosos afetam células específicas. Entretanto, uma vez reconhecidos esses efeitos, outros problemas permanecem – Como explicar a natureza e o crescimento de órgãos inteiros ou corpos? Faz-se necessário o registro de toda uma matriz de influências necessárias e tipos de influência nos órgãos e os padrões desses efeitos (MCPHEE; ZAUG, 2009, p. 30. Do original em inglês).

A análise apresenta muito mais capilaridade, pois a organização lida com múltiplos níveis de *stakeholders*, incluindo outras organizações de diferentes esferas e com problemas muitas vezes complexos.

Esses aspectos adquirem contornos ainda mais específicos, a depender do contexto. Por isso, é fundamental compreender melhor o espaço em que a análise proposta será desenvolvida: as instituições de Ensino Superior. É o que se discute a seguir.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O Ensino Superior reúne diversas especificidades que o diferenciam de outros níveis de educação. Sobre sua finalidade, especificamente no contexto brasileiro e de acordo com a Lei n. 9394/96, o Ensino Superior deve estimular a criação cultural, desenvolvimento do espírito científico e pensamento reflexivo. Sob as esferas do ensino, da pesquisa e da extensão, deve integrar e divulgar o conhecimento, promover a investigação científica e estar aberta à população, promovendo conquistas e benefícios geradas na instituição (BRASIL, 1996). Ainda que a definição da Lei seja específica do contexto brasileiro, o perfil de finalidades das universidades no Brasil se assemelha ao que se percebe em outros países.

Considerando tais objetivos, as instituições possuem configurações complexas e que impõem desafios a uma gestão objetiva e estratégica: as metas e planejamento institucional são estabelecidos com um espectro amplo, abrangente e composto de diversos indicadores, nem sempre bem definidos; os trabalhadores dessas instituições dispõem de autonomia em suas atividades; a estrutura organizacional é extensa e fragmentada, com pouca abertura a controles formais e frequentemente espaço de conflitos; e seus processos de tomadas de decisões perpassam por inúmeras unidades e atores, ampliando a complexidade, tornando os fluxos administrativos morosos e dificultando a adaptação da instituição às demandas do ambiente em que está inserida (ANDRADE, 2002).

Esse modelo vem, mais recentemente, experimentando uma migração para um ambiente de competição, cada vez mais consolidado. Há um reconhecimento, por parte da maioria das instituições educacionais de Ensino Superior, da necessidade de divulgar seus serviços, aspectos fundamentais, atributos e diferenciais. Hemsley-Brown e Oplatka (2006) afirmam que a imagem e a reputação da instituição são apontadas como os principais fatores nesse contexto. A natureza das universidades passou a ter um aspecto mais utilitário, em uma relação de consumo com os estudantes (WINTER, 2009).

Nesse contexto de competição, as instituições de Ensino Superior estão sob pressão. Os sinais são claros: a disseminação dos *rankings*, a intensificação da orientação à pesquisa com métricas de publicação mais exigentes e cobrança de resultados e impactos na comunidade (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). O discurso de mercado e a abordagem gerencial requer que as universidades tenham responsabilidade com as exigências econômicas — o que as distanciam de seu caráter histórico, funções e herança acumulada enquanto instituições educacionais, colocando sua legitimidade à prova (GUMPORT, 2000).

No mundo globalizado e conectado, a percepção é de que toda instituição precisa ser uma universidade de classe mundial (*world-class universities*). Essas universidades são caracterizadas por alto nível de excelência no ensino e, sobretudo, na pesquisa, obtendo grande relevância em seus países ou nas regiões em que atuam e possuindo um nível de governança bastante eficiente (SOUSA et al., 2020). Mas toda essa exigência é imposta,

atualmente, sob intensas restrições financeiras, cenários políticos frequentemente conturbados e que não favorecem a atuação da universidade, com todos os requisitos que lhe são necessários.

Como alternativa, em diversos países, são conduzidas reformas educacionais e reordenamento das instituições de Ensino Superior, que culminam em processos de fusões para criação de novas universidades. Esses processos são conduzidos com a expectativa de se obter mais eficiência, potencializar pesquisas e inovação que correspondam ao sistema global de competitividade das universidades. Entretanto, pesquisas empíricas realizadas sobre o tema têm demonstrado que os processos de fusão, muitas vezes, são custosos e a economia prevista superestimada (VÁLIMAA et al., 2014).

Para além da perspectiva de recursos, entretanto, há impactos significativos dessa orientação à mudança organizacional. Ela impacta diretamente fatores culturais da organização, incluindo sua missão, valores e crenças, bem como as perspectivas diversas de atores envolvidos na implementação desse processo (VÁLIMAA et al., 2014). Cria-se um grande risco de ruptura na identidade organizacional da instituição, com impactos relevantes na comunidade universitária. A complexidade organizacional de uma universidade não cabe em uma identidade apenas (Wæraas, 2008), que dirá de múltiplas organizações se unindo em uma (ou em várias identidades).

Restrito o foco de análise desse artigo aos aspectos vinculados à identidade organizacional dessas instituições, é necessário compreender a universidade como a multiplicidade de *selves*, em que diferentes indivíduos e unidades constroem a totalidade, significado ou propósito da universidade de forma diferente (WÆRAAS, 2008; ALBERT; WHETTEN, 1985). Essa dissociação de identidades e pluralidade de pensamentos características do ambiente não resultam, entretanto, em enfraquecimento da identidade universitária. Pelo contrário, para Wæraas (2008), a plataforma de valor indica força, abertura e importância. É o que conclui o referencial teórico a seguir.

2.3 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES SUPERIORES

É impossível pensar na universidade sem considerar valores. Valores moldam as preferências e comportamentos dos indivíduos a longo prazo, sendo centrais na definição do que são e também do que são as organizações. A governança colegiada, a autonomia institucional e a liberdade acadêmica são tradições de longo tempo e elementos essenciais da identidade acadêmica e universitária (WINTER, 2009).

A universidade é, por definição, a unificação de diversidades. Como tal, possui vários perfis e reúne muitas vozes. Trata-se de um modelo construído em uma autonomia extensiva e com uma herança cultural em valores acadêmicos (WÆRAAS, 2008). Sem esses traços, não há espaço para a divergência e possibilidade de construção do conhecimento, que se faz no espaço democrático, na garantia de defesa do contraditório e na pluralidade de opiniões e conceitos.

O *branding* é o processo de gerenciamento de conceitos que tem por finalidade traduzir esses valores da organização em uma marca, uma identidade visual e diversas outras definições que perpassam todos os posicionamentos e comunicação de uma entidade (WÆRAAS, 2008).

Associados aos três pressupostos básicos da definição de identidade de Albert e Whetten (1985), a marca e o *branding* devem consolidar os aspectos que são centrais, distintivos e duradouros da organização. Suas características únicas são fundamentais para a construção de estratégias que mantenham e reforcem sua vantagem competitiva. Entretanto, considerando a tendência das universidades de se apresentarem como “a melhor”, “*world-class*”, “líder”, entre outros superlativos, a construção do *branding* é feita para reforçar características que não são diferentes, mas similares às organizações concorrentes. O

que deveria ser a comunicação de aspectos únicos revela conformidade com o ambiente institucional, desafiando justamente a pluralidade característica de valores e conceitos das universidades (WÆRAAS, 2008).

3. METODOLOGIA

A proposta do estudo caracteriza-se pela sua natureza básica, com a realização de pesquisa e análise bibliográficas com o objetivo de viabilizar a compreensão do tema delineado.

Para essa finalidade, a revisão sistematizada integrativa da literatura revela-se uma escolha relevante por sintetizar e avaliar o conhecimento atual de um tópico, com foco em originar novos *insights* (TORRACO, 2005). A revisão integrativa oferece a possibilidade de desenvolver novas propostas de pesquisa que podem ter emergido, não de uma só comunidade de prática, mas com a caracterização das tendências atuais de pesquisa em um tópico (CRONIN; GEORGE, 2020).

Segundo Torraco (2005), o percurso metodológico adotou as seguintes etapas:

Etapa 1 – Escolha do tema de pesquisa e bases de dados: é importante destacar que a proposta inicial desse artigo era investigar a identidade organizacional no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Entretanto, a partir de testes nas bases de dados, verificou-se um retorno muito limitado de resultados nessa pesquisa. Dessa forma, optou-se por ampliar o escopo para a análise do construto de identidade organizacional nas universidades como um todo. Dessa forma, os descritores de busca definitivos foram vinculados aos construtos de identidade organizacional (“*organizational identity/corporate identity*”, “*universities*” e “*higher education*”), sendo feita uma expansão de sinônimos, plurais e variações desses termos com base em Thesaurus disponíveis na web, bem como em testes de busca. As bases de dados selecionadas foram a Web of Science e Scopus, por serem bases amplamente utilizadas na área das Ciências Sociais Aplicadas. Como critérios de elegibilidade, definiu-se pela aprovação de artigos que explicitem no título, resumo ou palavras-chave tratar-se de investigação de natureza empírica sobre identidade da organização. Adotou-se, também, a delimitação de seleção dos estudos a um recorte temporal dos últimos 5 anos, considerando a data de inserção da pesquisa nas bases de dados e restrito aos idiomas Inglês, Espanhol, Português, Francês e Italiano. A revisão prosseguiu com os artigos cujos textos completos estavam disponíveis para leitura.

Etapa 2 – Busca nas bases de dados: a busca nas bases Web of Science e Scopus foi feita no dia 30 de julho de 2022. A amostra inicial de resultados retornou um total de 178 documentos, sendo 96 provenientes da Web of Science e 82 resultados registrados na Scopus. Excluídas as entradas duplicadas em gerenciador de referências bibliográficas, restaram 122 artigos, que foram inseridos no serviço *on-line* Rayyan para avaliação de elegibilidade. Desses, 54 foram eliminados por não se enquadrarem no critério de recorte temporal e 1 foi retirado da seleção por ser um texto no idioma russo. Dos 67 artigos restantes, 33 foram desconsiderados por não explicitarem no título, resumo ou palavras-chave tratar-se de investigação de natureza empírica sobre identidade da organização. Dos 34 artigos que restaram na seleção final, 25 foram encontrados com texto completo para leitura.

Etapa 3 – Leitura integral: na fase de leitura do texto completo, 4 artigos foram removidos da seleção por configurarem apenas apresentação de resultados, sem vinculação ou reflexão do construto de identidade organizacional no contexto universitário. Os dados dos 21 artigos da seleção final foram extraídos para uma matriz de síntese com o objetivo de facilitar uma visão ampliada para a análise final.

Etapa 4 – Resultados: as análises dos artigos são apresentadas na seção seguinte, com a discussão relacionada aos achados.

4. RESULTADOS

Os artigos selecionados foram publicados entre os anos de 2018 e 2022. Os títulos e respectivos autores e referências são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos selecionados após buscas nas bases de dados

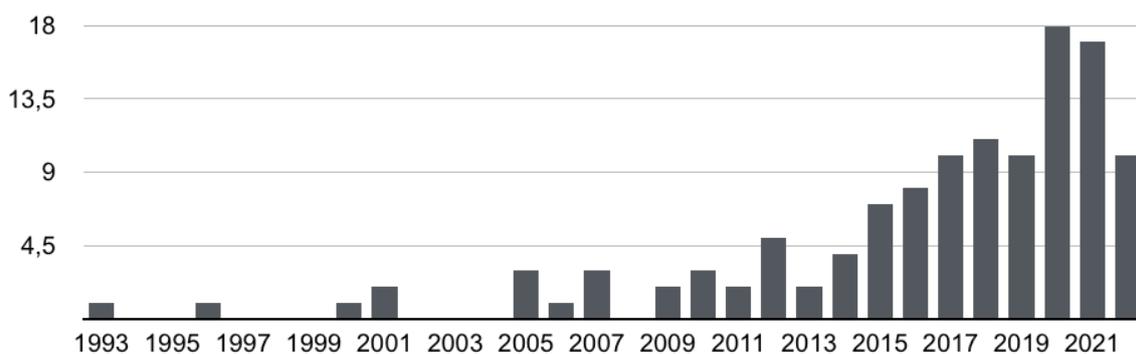
Título	Autor(es)	Referência
Framing in International Student Recruitment: A Cross-Country Comparison of the Online Corporate Identity of Universities	Pernill Gerdien Antoinette van der Rijt.	VAN DER RIJT, 2021.
Perspectives of organizational identity in a health higher education institution: a mixed-method analysis	Ubirajara José Picanço de Miranda Junior, Maria Rita Carvalho Garbi Novaes, Henrique Batista Araújo Santos, João Fellipe Santos Tatsch, Rafael Sanches Ferreira, Wilton Paulo de Freitas Martins Vieira e Luís Velez Lapão.	DE MIRANDA JÚNIOR et al., 2021.
The relationship between corporate identity and university loyalty: The moderating effect of brand identification in managing an institutional crisis	Gabriel Cachón-Rodríguez, Camilo Prado-Román e Alicia Blanco-González.	CACHÓN-RODRÍGUEZ et al., 2021.
World-Rank and/or Locally Relevant? Organizational Identity in the Mission Statements of Higher Education Organizations in Israel, 2008–2018	Ravit Mizrahi-Shtelman e Gili S. Drori.	MIZRAHI-SHTELMAN; DRORI, 2021.
From the brand logo to brand associations and the corporate identity: visual and identity-based logo associations in a university merger	Ari-Matti Erjansola, Jukka Lipponen, Kimmo Vehkalahti, Hanna-Mari Aula e Anna-Maija Pirttilä-Backman.	ERJANSOLA et al., 2021.
Mergers and missions: investigating consequences for system diversity	Nicoline Frølich e Bjørn Stensaker.	FRØLICH; STENSAKER, 2021.
Processes of non-identification: Business school brands and academic faculty	Sanne Frandsen e Tony Huzzard	FRANSEN; HUZARD, 2021.
University mergers in Russia from the students' perspective: uncertainty and loss of identity	Ksenia Romanenko e Isak Froumin.	ROMANENKO; FROUMIN, 2020.
Academic identities in Ukrainian research universities under conditions of means-ends decoupling at the state level	Myroslava Hladchenko.	HLADCHENKO, 2020.
The Impact of Brand Relationships on Corporate Brand Identity and Reputation - An Integrative Model	Teresa Barros, Paula Rodrigues, Nelson Duarte, H. Barandas-Karl e Xiao-Guang Yue.	BARROS et al., 2020.
Implementing the global model of the research university in a national context: perspectives of deans and departments heads	Myroslava Hladchenko e Martin Benninghoff.	HLADCHENKO; BENNINGHOFF, 2020.

Factors affecting the content of universities' mission statements: an analysis of the United Kingdom higher education system	Marco Seeber, Vitaliano Barberio, Jeroen Huisman e Jelle Mampaey.	SEEBER et al., 2019.
Understanding parents' view on US higher education marketing communication	YoungAh Lee.	LEE, 2019.
A Communications Strategy of the Malaysian Research Universities to add Value	Nurafiq Inani Man, Zulhamri Abdullah, Ezhar Tamam e Nurul Ain Hasan.	MAN et al., 2019.
The Challenge of Constructing a Unique Online Identity Through an Isomorphic Social Media Presence	Sirin Atakan-Duman, Aysin Pasamehmetoglu e Tuba Bozaykut-Buk.	ATAKAN-DUMAN et al., 2019.
The university brand and social media: using data analytics to assess brand authenticity	James Pringle e Samantha Fritz.	PRINGLE; FRITZ, 2019.
New Universities' Organizational Identities Through Presidential Lenses	John S. Levin, Ariadna I. López Damián, Marie C. Martin e Evelyn M. Vázquez	LEVIN et al., 2019.
Organisational Identity as a Barrier to Widening Access in Scottish Universities	Vikki Boliver, Mandy Powell e Tiago Moreira.	BOLIVER et al., 2018.
The role of corporate identity management in the higher education sector: An exploratory case study	T. C. Melewar, Pantea Foroudi, Keith Dinnie e Bang Nguyen.	MELEWAR et al., 2018.
Means-ends decoupling at the state level and managerial responses to multiple organisational identities in Ukrainian research universities	Myroslava Hladchenko, Don F. Westerheijden e Harry F. de Boer.	HLADCHENKO et al., 2018.
The misalignment between accounting faculty perceptions of success and organizational image during a process of institutional change	Silvia Pereira de Castro Casa Nova, Isabel Costa Lourenço e Renato Ferreira Leitão Azevedo.	CASA NOVA et al., 2018.

Fonte: De autoria própria.

Vários artigos relatam a escassez de estudos com foco em identidade organizacional em instituições de Ensino Superior. Os resultados revelados a partir das buscas nas bases de dados revelam, entretanto, um tema com interesse em ascensão, considerando que a quantidade de artigos publicados sobre o tema registrou um crescimento nos últimos anos, conforme evidenciado na figura 3.

Figura 3 - Ano de publicação dos artigos encontrados nas bases de dados



Fonte: De autoria própria.

Desconsiderada a restrição do escopo aos textos publicados nos últimos 5 anos, a análise do ano de publicação dos artigos encontrados na busca inicial evidencia que o estudo sobre a gestão da identidade organizacional nas instituições universitárias constitui um tópico de interesse crescente.

Quando se passou à fase de leitura completa dos artigos selecionados pelos critérios de elegibilidade, observa-se um limite flexível na conceituação do construto de identidade organizacional. Alguns artigos revelam uma visão da identidade organizacional enquanto perspectiva interna da organização, enquanto outros autores trazem uma observação vinculada à imagem organizacional, sobre como membros internos e externos percebem a organização.

Casa Nova et al. (2018), por exemplo, utilizam a Teoria da Identidade Institucional e entendem a identidade e imagem organizacionais como um relacionamento recíproco, instável e fluído, que faz as organizações se adaptarem a ambientes voláteis e dinâmicos com um exame reflexivo de suas imagens organizacionais. Tal percepção está conectada à afirmação de que identidades não são unitárias e fixas, mas, sim, pluralistas e dinâmicas de acordo com os contextos e discursos que são esperados da organização (WINTER, 2009).

Vários artigos selecionados para a revisão analisaram o choque de identidade organizacional das instituições universitárias, quando se considera uma identidade acadêmica *versus* uma perspectiva mais gerencial, cumprindo a expectativa de que essas instituições são mais eficientes administrativa e financeiramente (CASA NOVA et al., 2018)

A conexão entre perspectiva interna (identidade) e externa (imagem) é feita, com frequência, abordando construtos como reputação da instituição e lealdade à organização (BARROS et al., 2020; LEE, 2019; MAN et al., 2019; CACHÓN-RODRÍGUEZ et al., 2021). Mas diferente do que VAN DER RIJT (2021) sustenta, a identidade organizacional não pode ser vista como estratégia de comunicação. A identidade não é utilizada indiscriminadamente enquanto ferramenta, mas, sim, representando aspectos centrais do que a instituição efetivamente é. Pode-se assumir múltiplas identidades (LEVIN et al., 2019; HLADCHENKO et al., 2018) a depender do contexto e de expectativas vinculadas à sua agência, mas a identidade não pode ser configurada como estratégia na esfera da comunicação da organização.

4.1 FONTES DE ANÁLISE

Buscando compreender os dados empíricos, a partir dos quais a identidade organizacional foi investigada nos artigos selecionados, foram frequentes os estudos a partir das declarações de missões das universidades (MELEWAR et al., 2018; ATAKAN-DUMAN et al., 2019; MAN et al., 2019; SEEBER et al., 2019; FRØLICH; STENSAKER, 2021; MIZRAHI-SHTELMAN; DRORI, 2021). A missão de cada instituição evidencia uma representação simbólica, composta geralmente pelas propostas, objetivos, padrões de comportamento e valores (LIU et al., 2021). Entretanto, ainda que sejam aspectos centrais da organização, as análises que partem dessas declarações podem fornecer uma compreensão limitada, considerando a dinâmica e pluralidade de identidades possíveis.

Uma alternativa à investigação subsidiada pelas declarações de missões é a análise a partir de textos da seção “Sobre nós” (*About us*) dos sites institucionais (LEVIN et al., 2019). Esses textos proporcionam um espaço retórico, estrategicamente importante para projetar a identidade da organização, que é instrumental às suas políticas. A universidade afirma que entende o que seu público espera dela, enquanto promete, também, cumprir essa expectativa.

Outra fonte de análise empírica, frequentemente utilizada, se dá por meio dos posicionamentos e da comunicação das universidades nas redes sociais (VAN DER RIJT, 2021; ROMANENKO; FROUMIN, 2020; ATAKAN-DUMAN et al., 2019; PRINGLE; FRITZ, 2019). Os nomes das universidades evocam associações e imagens que permitem a construção de vantagens competitivas e reputação positiva para os *stakeholders* nas mídias

digitais. Entretanto, há uma área “cinzenta” nas redes sociais, com a possibilidade de que informações divulgadas sejam utilizadas para ataques à própria instituição. A comunicação deve reforçar a mobilização e engajamento pela marca, com divulgação de conteúdo estratégico e o estabelecimento de uma comunicação de duas vias junto aos usuários. É imprescindível que se tenha clareza na definição e comunicação das promessas de marcas para os públicos (PRINGLE; FRITZ, 2019).

A marca e o processo de *branding* são outra fonte de análise quanto ao construto de identidade organizacional (FRØLICH; STENSAKER, 2021; ROMANENKO; FROUMIN, 2020; LEE, 2019; ERJANSOLA et al., 2021; FRANSEN; HUZARD, 2021). O conceito vai além do símbolo gráfico, sendo uma sinalização do comportamento desejado e de performance para os *stakeholders*, indicando o sistema de valores, normas, tradições, rituais e símbolos orientados à personalidade do estudante, na ordem para atingir a máxima eficiência do processo educacional (LEE, 2019).

Considerando a marca a partir de um entendimento mais amplo do que apenas o símbolo gráfico, a universidade, enquanto unificação de diversidades, é complexa demais para ser encapsulada em uma definição única de identidade (WÆRAAS, 2008). Por sua natureza, as universidades possuem múltiplas identidades. As organizações respondem às prescrições institucionais adaptando sua cultura e identidades. A cultura compreende os valores compartilhados e as crenças auxiliam os indivíduos a entenderem o funcionamento da organização, além de prover normas de comportamento (HLADCHENKO et al., 2018, LEVIN et al., 2019).

A organização deve ter clareza de sua identidade, seus aspectos distintivos, a conexão com as práticas diárias, a identificação com o seu público, sua relevância e abertura ao diálogo com os diversos níveis de *stakeholders*, além da expressão da identidade como reflexo da própria organização (FRANSEN; HUZARD, 2021).

É importante registrar ainda a relevância do papel da comunicação, com papel central sobre a gestão da identidade organizacional e sendo um ponto de convergência entre os artigos analisados (MELEWAR et al., 2018; PRINGLE; FRITZ, 2019; ATAKAN-DUMAN et al., 2019; LEE, 2019; ROMANENKO; FROUMIN, 2020; VAN DER RIJT, 2021). A comunicação possui um papel instrumental na construção dessa identidade. A identidade organizacional desenvolve, ao mesmo tempo, sua semelhança e diferença com outras organizações, fundamentadas em suas características individuais. Isso evidencia a natureza paradoxal da identidade organizacional (ATAKAN-DUMAN et al., 2019; WÆRAAS, 2008).

4.2 CONTEXTO

A avaliação do contexto em que a gestão da identidade organizacional é investigada nos artigos selecionados pode ser iniciada pela observação da relação entre aspectos governamentais e as universidades.

Há, em alguns contextos, uma relação amistosa, como casos em que o governo incentiva a comunicação pelas universidades de seus aspectos distintos e diferenciais frente às demais (VAN DER RIJT, 2021). Em outros casos, entretanto, há conflito político ideológico com a coação do governo sobre as universidades para defesa política e ferindo o princípio de autonomia universitária. A rotatividade de representantes no governo também se constitui como fator negativo no relacionamento com as universidades (DE MIRANDA JÚNIOR et al., 2021).

Dois exemplos podem ser citados: na Turquia e na Ucânica. Na Turquia, o Conselho de Educação Superior (YOK) atua como planejador central, gestor e autoridade de governo sobre a educação superior daquele país, moldando esse campo pela implementação de políticas e estratégias que devem ser seguidas por todas as universidades nacionais (*foundation universities*). A YOK, ao mesmo tempo, força as semelhanças das instituições

pela imposição de uma série de requisitos restritos e cria possibilidades de competição e diferenciação. O ambiente de disputa reforça a percepção do processo de mercantilização das universidades (ATAKAN-DUMAN et al., 2019).

O caso da Ucrânia foi avaliado em três artigos selecionados. O cenário é de grande complexidade institucional, com desalinhamento entre governo, órgãos de financiamento e universidades. Há desvio de metas e objetivos e fracasso na implementação de novas medidas. Há um processo cíclico e falho entre os agentes que intermediam a conexão entre governo e universidades, evidenciando a dissociação entre meios e fins e que restringe a ascensão das instituições daquele país com a melhoria de indicadores. O contexto influencia diretamente na gestão da identidade organizacional das universidades ucranianas (HLADCHENKO et al., 2018; HLADCHENKO; BENNINGHOFF, 2020; HLADCHENKO, 2020).

Os processos de unificação de universidades também foi tema recorrente. Relevante à abordagem que se discute neste artigo, o ponto principal não são as fusões em si, mas a perspectiva de mudança organizacional e como a universidade lida com esse processo. São muitos os riscos que a fusão pode trazer para a história e valores institucionais. Mais grave ainda é o impacto sobre a diversidade das organizações envolvidas, sobretudo considerando a natureza das instituições universitárias (FRÖLICH; STENSAKER, 2021). Durante as fusões, há risco de rupturas na identificação com os membros da organização, sendo um gatilho para a resistência às mudanças. O ambiente fruto do processo de unificação envolve incerteza, perda de identidade, conflitos intergrupos, estresse de aculturação, percepção de injustiça, perda de autonomia, conflito de papéis e quebra de cultura (ROMANENKO; FROUMIN, 2020).

O processo de mudança organizacional também foi avaliado na unificação de faculdades para criação de uma nova universidade ou na mudança de orientação de uma instituição universitária para uma abordagem orientada à pesquisa. No primeiro caso, Levin et al. (2019) destacam ser fundamental o papel do administrador central da instituição durante o processo de migração. Nesse estudo, a imagem que os presidentes das instituições canadenses, que foram transformadas em universidades, tinham de suas respectivas organizações foram fundamentais para que os objetivos fossem atingidos. As narrativas reflexivas dos gestores reuniam os aspectos e características centrais de suas respectivas organizações, e foram importantes para compreender que a lógica e a identidade universitária são diferentes da lógica e identidade das faculdades comunitárias, que estavam na origem desse processo de mudança organizacional.

A mudança pode ser percebida pelo público em relação à congruência ou incongruência revelada por sua marca e associações que são feitas à sua identidade visual. O julgamento de valor sobre a organização pode gerar resistência à mudança e adoção de novos posicionamentos e abordagens (ERJANSOLA et al., 2021).

Já na adoção de uma abordagem orientada à pesquisa em instituições universitárias, é fundamental que a lacuna entre a perspectiva inicial da organização (foco voltado ao ensino) e o que instituição almeja ser (foco voltado à pesquisa) seja preenchida, aproximando o ensino e a pesquisa e reduzindo a pressão sobre os membros durante esse processo de mudança (CASA NOVA et al., 2018).

Deve-se compreender que a universidade não é uma corporação comum, com lógica pura de mercado. O processo de mercantilização que vem se intensificando mais recentemente, entretanto, aproxima a governança acadêmica da abordagem de marketing, tornando a universidade subserviente aos princípios de responsabilidade financeira e satisfação do cliente.

As afirmações feitas nos textos de “Sobre nós” evidenciam isso e corroboram para o ambiente de competitividade entre as instituições de educação de nível superior (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). A globalização da educação parece ser um fenômeno

irreversível e a universidade vai adquirindo um perfil cada vez mais utilitário, submissa às relações de consumo com os estudantes e pais enquanto clientes consumidores.

Embora as universidades e faculdades públicas tenham cada vez mais confiado no discurso de mercado e nas abordagens gerenciais para demonstrar capacidade de resposta às exigências econômicas, elas podem acabar perdendo legitimidade à medida que se afastam de seu caráter histórico, funções e herança acumulada como instituições educacionais (GUMPORT, 2000, p. 67).

A hierarquização e o ambiente de competição geram um ambiente negativo no relacionamento entre as instituições. A intensificação da adoção de *rankings* no posicionamento das universidades é percebida em seus diversos processos, dentre eles o ingresso de novos estudantes, o que abre margem para a discriminação e traz impactos sensíveis à gestão da identidade organizacional (BOLIVER et al., 2018).

As universidades já perderam a capacidade de autonomia, sendo dominadas pelas forças de mercantilização e obrigadas a adotarem demandas econômicas de curto prazo e negligenciando um espectro mais amplo de responsabilidades (GUMPORT, 2000).

Questões que desafiam a universidade, atualmente, vão muito além dos muros dos campi, sobretudo considerando universidades públicas, o que exige visão sistêmica para que os problemas possam ser superados.

Uma das maiores dificuldades da gestão da identidade organizacional das universidades é que se trata de uma entidade que se relaciona com diferentes níveis de públicos (estudantes, pesquisadores, docentes, funcionários, governo, órgãos de controle, pais, comunidade, entidades de pesquisa, entre outros), caracterizados pela heterogeneidade e que possuem expectativas distintas sobre o serviço que é oferecido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Subsidiado pela análise integrativa dos artigos selecionados sobre o construto de identidade organizacional em instituições educacionais de Ensino Superior, é possível concluir que os fatores que impactam a gestão dessa identidade criam um contexto complexo e de múltiplas conexões.

Ainda que constitua um tema de interesse crescente na comunidade acadêmica, é uma área que requer mais estudos e consolidação de entendimentos. Um dos exemplos disso é a linha tênue e difusa entre identidade e imagem organizacionais.

Na fonte de análise, sobre por quais dados a identidade organizacional é investigada e gerenciada, a declaração de missão das instituições é um dos materiais mais presentes nos artigos selecionados. É passível de questionamento se essas missões, ainda que reúnam aspectos centrais e duradouros da instituição, seriam suficientes para uma análise concreta e aprofundada da gestão da identidade organizacional das universidades.

Ainda sobre as fontes, a marca e o *branding* são apresentados como espaço empírico de análise. Sobre este ponto, cabe avaliar se a universidade se adequa a um símbolo gráfico único e se esse processo único de apresentação visual seria capaz de encapsular a pluralidade e diversidade universitárias.

A respeito do contexto de estudo, a relação é delicada entre governos e instituições educacionais de Ensino Superior, públicas e privadas. Dentre as universidades públicas, esse relacionamento se torna mais próximo e caracterizado por tensões, por envolver uma regulação mais atuante, cobrança por metas e resultados além de, com frequência, imposição de limitações financeiras e operacionais. As organizações privadas, por sua vez, são submetidas a órgãos de controle e definições sobre a área de atuação que são configuradas por entidades governamentais.

A atuação da universidade é abrangente e complexa, uma vez que a instituição lida com diversos níveis e grupos de *stakeholders* diferentes, cada um tendo expectativas distintas de ações e padrões de comportamento. Ainda que se compreenda que a universidade pode adotar múltiplas identidades, a depender do contexto e necessidade, é bastante improvável que haja momentos em que todos estejam satisfeitos nos processos de tomadas de decisão e posicionamentos definidos pela instituição.

Como estudos futuros, sugere-se que a gestão da identidade organizacional seja avaliada em recortes mais específicos e restritos, com o objetivo de analisar, de forma mais aprofundada, os impactos que a instituição lida em diferentes ambientes e com *stakeholders* distintos.

Além disso, essa revisão integrativa também aponta para a necessidade de que se busque formas de consolidar o estudo da identidade organizacional em instituições de Ensino Superior públicas, de forma que as especificidades desse meio possam ser evidenciadas e complementadas à avaliação da gestão da identidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 263-297, 1985.
- ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002.
- ATAKAN-DUMAN, Ş.; PAŞAAHMETOĞLU, A.; BOZAYKUT-BÜK, T. The challenge of constructing a unique online identity through an isomorphic social media presence. **International journal of communication**, 2019.
- BARROS, T. et al. The impact of brand relationships on corporate brand identity and reputation—an integrative model. **Journal of risk and financial management**, v. 13, n. 6, 2020.
- BOLIVER, V.; POWELL, M.; MOREIRA, T. Organisational identity as a barrier to widening access in Scottish universities. **Social sciences**, v. 7, n. 9, 2018.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 9 jul. 2022.
- CACHÓN-RODRÍGUEZ, G.; PRADO-ROMÁN, C.; BLANCO-GONZÁLEZ, A. The relationship between corporate identity and university loyalty: The moderating effect of brand identification in managing an institutional crisis. **Journal of contingencies and crisis management**, v. 29, n. 3, p. 265–280, 2021.
- CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.
- CAPRA, F.; JAKOBSEN, O. D. A conceptual framework for ecological economics based on systemic principles of life. **International Journal of Social Economics**, 2017.
- CASA NOVA, S. P. C.; LOURENÇO, I. C.; AZEVEDO, R. F. L. The misalignment between accounting faculty perceptions of success and organizational image during a process of institutional change. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 5, p. 812-841, 2018.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

- CRONIN, M. A.; GEORGE, E. The why and how of the integrative review. **Organizational research methods**, 2020.
- DE MIRANDA JUNIOR, U. J. P. et al. Perspectives of organizational identity in a health higher education institution: a mixed-method analysis. **BMC medical education**, v. 21, n. 1, p. 51, 2021.
- ERJANSOLA, A. M. et al. From the brand logo to brand associations and the corporate identity: visual and identity-based logo associations in a university merger. **Journal of brand management**, 2021.
- FRANDBSEN, S.; HUZZARD, T. Processes of non-identification: Business school brands and academic faculty. **Scandinavian journal of management**, v. 37, n. 3, 2021.
- FRØLICH, N.; STENSAKER, B. Mergers and missions: investigating consequences for system diversity. **Higher education**, v. 82, n. 2, p. 411–434, 2021.
- GIANNONI, D. S. An investigation of value claims in academic and corporate ‘about us’ texts. **Applied linguistics**, 2016.
- GUMPORT, P. J. Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives. **Higher Education**, v. 39, p. 67–91, 2000.
- HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. **International journal of public sector management**, v. 19, n. 4, p. 316–338, 2006.
- HLADCHENKO, M. Academic identities in Ukrainian research universities under conditions of means-ends decoupling at the state level. **Journal of Further and Higher Education**, v. 44, n. 2, p. 244-257, 2020.
- HLADCHENKO, M.; BENNINGHOFF, M. Implementing the global model of the research university in a national context: perspectives of deans and departments heads. **International journal of educational management**, v. 34, n. 10, p. 1493–1507, 2020.
- HLADCHENKO, M.; WESTERHEIJDEN, D. F.; DE BOER, H. F. Means-ends decoupling at the state level and managerial responses to multiple organisational identities in Ukrainian research universities. **Higher education research & development**, v. 37, n. 4, p. 744–757, 2018.
- LEE, Y. Understanding parents’ view on US higher education marketing communication. **Educational research for policy and practice**, v. 18, n. 3, p. 279–299, 2019.
- LEVIN, J. S. et al. New universities’ organizational identities through presidential lenses. **Canadian journal of higher education**, v. 48, n. 2, p. 20–38, 2019.
- LIU, B. F. et al. When crises hit home: How US higher education leaders navigate values during uncertain times. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2021.
- MAN, N. I. et al. A communications strategy of the Malaysian research universities to add value. **Jurnal the messenger**, v. 11, n. 1, 2019.
- MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. **The Western States Communication Association Convention**, 2000.
- MELEWAR, T. C. et al. The role of corporate identity management in the higher education sector: an exploratory case study. **Journal of marketing communications**, v. 24, n. 4, p. 337–359, 2018.

- MIZRAHI-SHTELMAN, R.; DRORI, G. S. World-rank and/or locally relevant? Organizational identity in the mission statements of higher education organizations in Israel, 2008–2018. **Minerva**, v. 59, n. 1, p. 1–25, 2021.
- PRINGLE, J.; FRITZ, S. The university brand and social media: using data analytics to assess brand authenticity. **Journal of marketing for higher education**, v. 29, n. 1, p. 19–44, 2019.
- ROMANENKO, K.; FROUMIN, I. University mergers in Russia from the students' perspective: uncertainty and loss of identity. **Tertiary education and management**, v. 26, n. 2, p. 233–245, 2020.
- SANTOS, G. J.; AMORIM, A. G. A. Communication Gaps in Public Policies Implementation: A Case Study in The Secretary of Education, State of Minas Gerais, Brazil. **Conference on Corporate Communication: Proceedings**. 2014, Hong Kong.
- SEEBER, M. et al. Factors affecting the content of universities' mission statements: an analysis of the United Kingdom higher education system. **Studies in higher education**, v. 44, n. 2, p. 230–244, 2019.
- SOUSA, J. V.; BORGES, R. A.; AFONSO, A. J. World-class universities? A dimensão social na mobilidade internacional de estudantes. **Investigar em Educação**, v. 2, n. 9-10, 2020.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human resource development review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.
- VASCONCELOS, I. B. **A comunicação interna na consolidação do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG)**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 280. 2018.
- VÄLIMAA, J.; AITTOLA, H.; URSIN, J. University mergers in Finland: Mediating global competition: University mergers in Finland: Mediating global competition. **New directions for higher education**, v. 2014, n. 168, p. 41–53, 2014.
- VAN DER RIJT, P. G. A. Framing in international student recruitment: A cross-country comparison of the online corporate identity of universities. **Journal of studies in international education**, 2021.
- WÆRAAS, A.; SOLBAKK, M. N. Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. **Higher education**, v. 57, n. 4, p. 449–462, 2009.
- WINTER, R. Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. **Journal of higher education policy and management**, v. 31, n. 2, p. 121–131, 2009.