



## A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO EM UM CENÁRIO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA: A RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO, IDENTIDADE PROJETADA E IDENTIDADE PERCEBIDA.

Tamara Almeida Damasceno<sup>1</sup>

Fernando Antônio Colares Palácios<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo, analisa o impacto na identidade e no processo da construção de sentido na organização, resultante de mudanças estratégicas implementadas em um processo de incorporação. O trabalho foi baseado em uma pesquisa realizada com alunos de 42 cursos de uma IES. Como instrumentos de coleta e de análise de dados foram utilizados a aplicação da técnica grupo focal e uma análise documental. Os resultados apontaram as percepções mais relevantes dos alunos em relação a identidade projetada nas duas organizações estudadas e o impacto na identidade percebida e no processo de identificação, uma vez que os sujeitos estiveram submetidos a ações de mudança em seus cotidianos em virtude do processo de incorporação empresarial da IES.

**Palavras chave:** Identidade. Sentido. Mudança.

### ABSTRACT

*This article analyzing the impact on the identity and the process of the construction of meaning in the organization, resulting of the strategic changes implemented in a merger process. The work was based on a survey conducted in 42 courses of an educational institution. As data collection instrument and data analysis was used the application of technical focus groups and document analysis. The results showed the main perceptions of students regarding the identity projected in the two studied organizations and the impact on perceived identity and identification process, since the subjects were subjected to change actions in their daily lives because of the business incorporation process educational institution.*

**Key Words:** Identity. Sense. Change

### INTRODUÇÃO

As propostas educacionais para a educação superior no Brasil no reordenamento da legislação e da política educacional a partir da década de 1990, permitiram um conjunto de mudanças principalmente na expansão do número de instituições por todo o território do país, o que refletiu uma maior participação da iniciativa privada na condução do recente mercado gerado (SAMPAIO, 2011).

<sup>1</sup>Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD - UNAMA. e-mail: [tamara.damasceno14@hotmail.com](mailto:tamara.damasceno14@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD - UNAMA. e-mail: [fac.palacios@gmail.com](mailto:fac.palacios@gmail.com)

Realização:



Apoio:





Essa expansão coloca em análise a concepção e o modelo de gestão historicamente aplicado às instituições desta natureza. Provoca a necessidade de alterações estruturais, relacionais e estratégicas para que as IES – instituições de ensino superior não se tornem ultrapassadas em relação as demais instâncias sociais que possuem uma função socialmente construída junto ao meio da qual fazem parte (MAINARDES, 2010).

Essas mudanças no ensino superior privado brasileiro podem ser divididas em pelo menos duas fases: a da expansão por meio da criação de pequenas IES, principalmente no interior do País, entre 1990 e 2000; e a expansão por meio de fusões e aquisições em torno de grandes corporações, a partir de 2007 (PEREIRA e BRITO, 2013).

Na primeira fase se identifica principalmente as alterações legais e políticas que moldaram o novo cenário. Já na segunda fase é perceptível um grande movimento de fusões e aquisições de instituições de ensino superior e se assiste o nascimento da era da concentração da educação privada, por meio da ação de grandes grupos, entre eles até investidores estrangeiros (CHAVES, 2010).

Estas transformações no contexto das instituições de ensino superior impuseram uma nova tendência de gestão, que impactaram na identidade socialmente construída para as instituições de educação, sobretudo, a superior, que sempre fora compreendida como o lugar máximo da reflexão da ciência e da sua produção. A abertura dos mercados exigida pela a economia e pelo capital nos anos finais do século XX chega ao setor educacional (MAINARDES, 2010).

Com os processos de fusão e de compra de IES pelas novas corporações a partir de 2007 ficaram evidentes os impactos sobre a identidade construídas ao longo de anos pelas IES adquiridas. Mudanças administrativas e acadêmicas requeridas pelo ambiente altamente competitivo implicaram em reações da comunidade.

Para Barbosa e Cesar (2003), a identidade é o meio pelo qual os sujeitos pertencentes à organização dão sentido ao que fazem, conforme as regras gerais da instituição. As pessoas na organização constroem os sentidos e os significados de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades.

Desta forma, esta pesquisa pretendeu responder a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma as mudanças estratégicas de gestão impactaram a identidade construída dos seus atores e interferiram nos processos de identificação e reconstrução de sentido por parte dos alunos de uma IES privada?

## 1 – A Construção de Sentido nas Organizações

Realização:



Apoio:





Numa tentativa de compreender as manifestações da realidade, o homem deu início aos questionamentos a respeito dos fatores que pudessem interferir nesta relação e na sua atuação sobre ela. Nesta intenção, o indivíduo atribui conceitos as coisas. Conceitos são formulações que possuem o objetivo de explicar algum objeto, fenômeno ou perspectiva da realidade (GERHARDT, 2010).

Os primeiros estudos sobre a construção de conceitos, sentidos e significados a respeito da realidade são encontrados na filosofia, onde procurou-se explicar a razão de ser das coisas existentes fora da mente humana e da relação direta entre o indivíduo, sua consciência e o meio externo (ABBAGNANO, 2000).

Para Descartes (2006), a realidade é explicada não somente pelo sentido que lhe é atribuída pelo indivíduo, mas sim de uma realidade objetiva, cuja existência precede as atividades de pensamento do homem.

Já para Kant (1980), a explicação das coisas da realidade é fundamentada pela forma como o indivíduo a percebe, e defende que este conhecimento construído pelo homem é limitado pela sua percepção, chegando a afirmar que talvez nunca se tenha conseguido perceber de fato a existência objetiva da realidade, pois cada indivíduo por vezes possui uma compreensão diferente de um mesmo objeto, isto o leva a crer que a subjetividade dos esquemas cognitivos humanos tornam falhas a compreensão e o entendimento da realidade.

Nos conceitos pós Kantianos a concepção de realidade esteve atrelada a individualidade subjetiva, uma vez que se passou a postular que o sujeito transporta para as coisas e para os fenômenos uma parte da sua atividade. Neste contexto, a realidade requer demonstração e significado, pois se há comprovação que algo existe necessita-se saber qual o sentido dessa existência (STEFANI e SALVAGNI, 2011).

Na fronteira entre o conhecimento filosófico e científico, os estudos da psicologia buscaram explicar a construção e a percepção da realidade a partir das influências cognitivas e sociais dos indivíduos. Na psicologia cognitiva os estudos sobre percepção da realidade, aprendizagem, mapas cognitivos e linguagem buscaram investigar como o indivíduo percebe e compreende os objetos, fenômenos e as relações externas, e a partir de então, constrói esquemas e formas simbólicas de se relacionar com o ambiente e com os demais indivíduos do meio do qual faz parte (PENNA, 1982).

Neste contexto, a percepção seria a atividade inicial para a aquisição de um conhecimento, pois por meio dela os indivíduos produzem formas organizadas e significativas a respeito das explorações do meio do qual fazem parte. E a partir dessas organizações, passam a armazenar, desenvolver aprendizagem e produzem conceitos a respeito deste conhecimento adquirido. Os diversos conceitos

Realização:



Apoio:





formulados pelos indivíduos podem ser organizados por meio de esquemas e modelos mentais, os quais possuem relações pela forma como o indivíduo estabelece interação com os demais indivíduos, a cultura e o social (SCHULTZ, 1992).

Fazer sentido e relacionar o objetivo e o subjetivo, é conectar o abstrato e o concreto. Os conceitos pretendem revelar os aspectos essenciais do conhecimento relacionado, é ele quem classifica o fenômeno. Os indivíduos formulam conceitos e produzem sentido e significados, por meio de um sistema de referência, que intermedia as suas experiências vividas sobre a realidade e as suas formulações de conceitos pelas atividades cognitivas. Este sistema de referência em suma reflete na linguagem e no sistema de símbolos criados na realidade objetiva a fim de corresponder a um significado na realidade subjetiva (WEICK, 1995).

Os estudos a respeito da construção de sentido nas organizações estão ligados a investigação de como interagem os sentidos individuais e coletivos construídos pelos atores pertencentes em uma dada realidade, onde as questões históricas e identitárias são frutos de um relacionamento entre a organização, os atores e o grupos formados no interior da organização, que em suas relações atribuem significados a organização e a percepção que fazem dela (DE ANDRADE, 2000).

Constituir ambientes de aprendizagens coletivas, de valorização humana, cultural, histórica, social e de aprimoramento do conhecimento tem sido um dos grandes desafios para as estratégias das organizações, uma vez que os aspectos cotidianos quando interrompidos podem colidir com novas propostas estratégicas e interferir nas propostas de crescimento da organização (BUGACOV e BUGACOV 2007).

Nos dias atuais as organizações configuram-se como fenômenos complexos, pautados por rápidas mudanças, onde é de grande relevância o conhecimento sobre os aspectos culturais e identitários, construídos pelos indivíduos a respeito da realidade experienciada na organização e que podem influenciar nas estratégias e no futuro da organização.

## 2 – Identificação, Identidade Projetada e Identidade Percebida

O entendimento em relação ao conceito de identidade, assim como os estudos da construção de sentidos e significados atribuídos pelo indivíduo possuem seu início marcado nos questionamentos filosóficos. As buscas por explicações a respeito da existência da identidade são resultantes de investigações oriundas dos estudos cartesianos e iluministas que lançaram o conceito de homem racional. (DUARTE, VIEIRA e GARCIA, 2007).

Realização:



Apoio:





Nos estudos cartesianos a identidade é definida como uma coisa que independe do meio, da cultura e da história. A identidade é uma coisa pensante separado das outras manifestações da realidade e possui o sentido de construir identificação para distinguir e separar coisas existentes (DESCARTES, 2006).

Em uma análise pragmática o conceito de identidade é entendido, por meio da dialética, onde o sujeito se constrói na relação com o mundo, com a história, com a cultura e a partir de então, constitui seus laços de pertencimento, de memória a partir de características únicas (STEFANI e SALVAGNI, 2011).

O termo identidade tem origem no latim *identitas*, cujo significado está relacionado ao sentido de unidade, igualdade e reconhecimento. O conceito de identidade está relacionado ao “eu” do sujeito, a constituição de uma consciência, que integra, estabelece relação de pertença, mas ao mesmo tempo cria diferenciação do sujeito, de grupo de outras identidades (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001).

Conforme Caldas e Wood Jr (1997), a corrente mais conhecida que abordou o conceito de identidade está relacionada aos estudos da psicologia, seja na psicanálise, na psicologia cognitiva e na psicologia social. Na psicanálise foram investigados os aspectos emocionais que interferem na construção de uma identidade individual, já na psicologia cognitiva procurou-se investigar os fatores que interferem no desenvolvimento humano e nas suas construções mentais e psicológicas, onde estão correlatas as suas atividades intrínsecas e a realidade extrínseca. Por outro lado, na psicologia social encontra-se os estudos voltados para identidade, cultura, história e as suas transformações baseadas na experiência do indivíduo com os atores sociais e as manifestações da realidade.

Para Machado (2003), a identidade é uma construção relacionada a compreensão que o sujeito possui de si mesmo, produto de fenômenos mentais e cognitivos que influencia o seu comportamento externo orientado por meio de como os indivíduos relacionam as suas projeções internas a medida que adquirem conhecimento a respeito do mundo que os envolve.

Por outro lado, Hall (2006), postula que a identidade é constituída ao longo do tempo, por meio de práticas cotidianas, do discurso, pelo significado atribuído as coisas. Pelas aprendizagens e na interação com o mundo simbólico.

Realização:



Apoio:





Deste modo, a partir de uma análise histórica, é possível perceber que os estudos sobre identidade têm caminhado de uma abordagem de identidade individual para identidade coletiva e do ponto de análise das suas construções internas para uma relação interna e externa.

A Teoria Social da Identidade aponta que a identidade pode ser construída além do plano individual, é um processo fundamentado nas relações sociais e estabelece que as vivências compartilhadas, por meio de grupos, projetam o sentimento de pertença das pessoas nos grupos dos quais elas fazem parte (DA SILVA, VIEIRA e DA SILVA, 2012).

Neste contexto, os indivíduos constroem classificações de suas percepções como sujeitos e como grupo, mediados por sistemas de referências simbólicas que validam e reafirmam características centrais, distintivas e duradouras a respeito das relações sociais que estabelecem. (ALMEIDA, 2005). De acordo com Whetten e Godfrey (1998), a identidade social é uma produção de significado formulada pelo indivíduo sobre si mesmo, uma classificação construída por sentir-se pertencente a determinados grupos e por perceber características dos grupos em sua personalidade.

O conceito de identidade organizacional originou-se dentro dos estudos de identidade individual e identidade coletiva, na psicologia e nas influências da teoria social, cuja fundamentação teórica foi desenvolvida a partir das aproximações e dicotomias encontradas nas duas perspectivas de estudo da identidade (ALMEIDA e BERTUCCI, 2007). A identidade de uma organização é construída com base nas crenças compartilhadas pelos sujeitos nas organizações, por meio de três atributos que consideraram como central, distintivo e duradouro (ALBERT e WHETTEN, 2004).

Segundo Albert e Whetten (2004), o atributo da centralidade confere que a identidade da organização está atrelada a sua essência, ou seja, a sua definição. Já o caráter distintivo é concebido, por meio dos aspectos de construção da identidade que torna a organização diferente das demais. E quanto ao elemento duradouro, os autores estabelecem referência as características que permanecem ligadas a organização ao longo do tempo da sua história, e que apesar de ocorrerem possíveis mudanças essas características sobrevivem na mente dos indivíduos.

A Teoria Social da Identidade considera a existência de várias identidades e perspectivas de identidade nas organizações. Para Almeida e Bertucci (2007), o processo de construção da identidade ocorre pelos processos de identificação, identidade projetada e identidade percebida. Neste sentido, o processo de identificação refere-se há uma atividade de assimilação desempenhada pelo sujeito em relação aos aspectos da organização, de acordo com Almeida (2005), é a incorporação do outro em si.

Realização:



Apoio:





Já a identidade projetada refere-se aos aspectos relacionados a expressão da organização no que considera como atributos chave, com objetivo de construir a sua imagem junto aos seus públicos. Por conseguinte, a identidade percebida está atrelada a percepção compartilhada construída pelos membros da organização.

Desta forma, o processo de identificação é caracterizado como algo involuntário, construído com base na percepção individual de cada sujeito, corroborando junto a identidade percebida que se constitui numa visão compartilhada, baseada na percepção do grupo. A relação entre a identificação e a identidade percebida formam então, as características conceituais da identidade organizacional (SILVA, VIEIRA e SILVA, 2012).

A identidade organizacional é concebida a partir da construção das relações, é resultante das interações dos diferentes indivíduos e grupos, possui sua característica perene desenvolvida ao longo do tempo, é singular e contínua, está relacionada a como os indivíduos interagem no objeto e no contexto desta construção (FERNANDES e ZANELLI, 2006).

Os pressupostos da identidade organizacional são fundamentados a partir da análise de que as organizações e seus grupos fazem partes dos sistemas sociais e que em seus indivíduos constituintes, são construídos a percepção e a compreensão que fazem parte dela, pois a consolidação do caráter central da identidade organizacional ocorre pela representação de como a organização se torna única e específica na mente de seus integrantes (MIRANDA, PESSANHA e MOREIRA, 2009). Os estudos da identidade das organizações relacionam-se com a cultura, pois é este o elemento que preserva os sentidos, os símbolos, a personalidade e as crenças partilhadas no decorrer da trajetória da organização (DO NASCIMENTO, 2009).

Deste modo, a identidade organizacional pode ser concebida como um conjunto de representações elaboradas pelos indivíduos membros da organização e pela forma como estes atribuem os seus significados, considerando os elementos centrais, as crenças, as normas e suas características únicas que permitem diferencia-la e distingui-la das demais organizações (HATCH e SCHULTZ, 1997). Por outro lado, Almeida e Betucci (2007), defendem a existência de uma identidade corporativa, que é conceituada com base no gerenciamento da identidade projetada pela estratégia da organização. Esta identidade projetada e a identidade percebida pelos públicos internos e externos refletem a construção de uma imagem organizacional externa.

### 3 - Mudanças Estratégicas em Instituições de Ensino Superior

Realização:



Apoio:





As mudanças derivadas da transformação do mercado global e das consecutivas inovações tecnológicas, colocaram em análise os modelos de gestão das organizações, uma vez que, diante de tantas novidades, as organizações necessitam repensar e reorganizar suas rotinas e posturas profissionais para não se tornarem obsoletas no atual ambiente dinâmico e heterogêneo.

O surgimento das perspectivas ambientais tornou compreensível estes eventos, tendo em vista o surgimento da competitividade. Conceber a empresa como um organismo formado por construções simbólicas, culturais, políticas e inter-relacionais veio a opor-se a perspectiva anterior do modelo clássico e mecanicista da teoria das organizações, no entanto, representa um dos pontos centrais de investigação da atual realidade das organizações (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001).

A perspectiva de que as organizações devem procurar rotineiramente encontrar formas de controlar as incertezas do setor em que atuam de forma ativa surgiram em meados da década de 1980, e ainda hoje tem sido um dos questionamentos principais dos alinhamentos estratégicos necessários para a sobrevivência no atual mercado hipercompetitivo e hostil (SOUZA, VASCONCELOS e ANDRADE, 2010).

O campo da Estratégia Organizacional desde a década de 1960, tem sido um campo bastante explorado por grandes gestores e estrategistas das organizações, embora ainda bastante questionável em alguns apontamentos teóricos e práticos (CRAINER, 2014). A estratégia organizacional requer o alinhamento dos diversos setores e pessoas da empresa. Conforme Thompson (2000), está estruturada em um conjunto de ações que vislumbram transformações no cenário organizacional, como foco em resultados e em desempenhos competitivos.

Neste sentido, nos últimos anos fomos expectadores de um movimento de expansão da educação superior no Brasil, marcando a atuação de poucos grupos educacionais no controle de grande parte das universidades e faculdades distribuídas geograficamente pelo Brasil, por meio de transações comerciais envolvendo fusões, aquisições e incorporações (SAMPAIO, 2011).

A dinâmica do setor privado de educação superior em direção as fusões e aquisições iniciaram em 2005 conforme Pereira e Brito (2013), quando houve a aquisição da Universidade do Anhembi pelo grupo estrangeiro *Laureat*, que na atualidade se encontra entre as organizações do Top 10 dos *playes*. Este movimento se tornou uma realidade, pois em 2009 já haviam sido registradas 78 transações de instituições privadas por todo o Brasil (GORGULHO, 2009).

Conforme Goulart Junior (2016), as organizações pertencentes ao setor privado do ensino superior brasileiro estão entre as empresas de maior faturamento do Brasil, o que representou um movimento de 32 bilhões de reais em 2013, e em 2015, a consultoria Hoper especializada em fusões e

Realização:



Apoio:





aquisições de IES afirmou que os grandes *Plays* da Educação Superior Brasileira aumentaram ainda mais o seu faturamento em 2014, e em 2015, apesar do vislumbamento da crise econômica que assolou o Brasil, este setor foi o único que não apresentou queda, afirmando que dos *Plays* participantes do Top 10 – classificação dada por expansão geográfica e *mark share* e crescimento no faturamento, a organização Top 01 obteve a rentabilidade de 166,3% (HOPER, 2015).

No âmbito das fusões e aquisições das IES privadas, essas alterações ultrapassam o campo formal e estrutural e avança para o campo simbólico, cultural e político, pois o impacto gerado pelo processo de mudança envolve todas estas constantes, principalmente o indivíduo e a sua percepção sobre a organização e o ambiente (CHAVES, 2010)

Então, para estas organizações é importante mais do que administrar a mudança, é indispensável reconhecer quando a mudança é necessária e agir. Todo processo de mudança possui formas e requisitos de operação e os problemas de gestão gerados pelo processo de mudança, seja por fusão, aquisição ou incorporação, possuem problemas singulares de gestão.

Desta forma, concebendo a transformação ambiental ocasionada pelas transformações no campo das IES privadas, suas mantenedoras têm sido provocadas para incorporarem também outras formas de gestão, aproximando as suas posturas e processos as organizações empresariais e de mercado (MAINARDES, 2010).

## 5 – Procedimentos Metodológicos

A pesquisa em questão possui natureza qualitativa e exploratória, com um corte transversal e aspectos longitudinais. A unidade de análise esteve situada em uma Instituição de Ensino Superior, que nos últimos dois anos vivenciou um processo de mudança organizacional estratégica, tendo em vista o seu processo de incorporação por uma nova mantenedora. O objetivo da pesquisa buscou investigar de que forma as mudanças implementadas em uma Instituição de Ensino Superior Privada após processo de incorporação impactaram a sua identidade e a construção de sentido organizacional, conforme a percepção dos alunos.

Caracteriza-se como exploratória por considerar uma aproximação, por meio de pesquisa bibliográfica, documental, grupo focal e análise virtual com os indivíduos envolvidos e que possuem experiências práticas com os questionamentos elencados na pesquisa (TARTUCE, 2006). Conforme o objetivo traçado, esta pesquisa se centrou em investigar um fenômeno intersubjetivo, social e cultural e

Realização:



Apoio:





estabelecer uma análise interpretativa a respeito dos sentidos e significados atribuídos e experienciada pelos sujeitos envolvidos.

Os critérios de seleção dos sujeitos participantes da pesquisa foram centrados ao tempo de existência e ao tempo de integralização dos cursos pertencentes a IES estudada. Os cursos selecionados para realização do estudo, foram cursos com pelo menos três anos de criação e com turmas em tempos de conclusão de curso. Os alunos participantes foram selecionados do primeiro ao último período dos cursos, representando 10% do total de alunos que a IES possui, a fim de verificar os aspectos que interferem na construção da identidade como a histórias, as relações sociais e a temporalidade da relação do indivíduo com a organização.

As análises dos dados foram realizadas, por meio da construção de duas matrizes de análise, uma destinada a orientar as análises dos dados coletados na análise documental e outra para analisar os dados coletados nas duas aplicações do grupo focal e no ambiente virtual. Utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, cujo propósito principal é compreender o sentido das comunicações representadas nos conteúdos exposto pelos indivíduos participantes da pesquisa, colocando em xeque o conteúdo manifestado e suas significações explícitas e implícitas (BARDIN, 2006).

Para analisar as manifestações sentidas pelos sujeitos em relação ao objeto da pesquisa, os dados foram relacionados, tendo como base as categorias de construção da identidade evidenciadas nos estudos de identidade e identidade organizacional, como características centrais, distintivas e duradouras, bem como três das categorias de identidade discutidas nos estudos da teoria social da identidade, sendo elas a identidade projetada, a identidade percebida e a identificação, a fim de verificar os impactos gerados pela implementação das mudanças na gestão na abrangência de tempo considerada. Durante a discussão dos dados as organizações estudadas foram denominadas de organização “A” e “B”, sendo a organização “A”, a empresa incorporada no processo de mudança.

## 5.1 Análise e Discussão dos Dados

A primeira fase da pesquisa constou na aplicação do primeiro grupo focal, cuja temporalidade está relacionada ao momento exato da ocorrência do processo de mudança estratégica. Nesta fase da pesquisa foi possível identificar os sentidos e significados atribuídos pelos indivíduos em análise, tendo em vista o momento da mudança estratégica.

Realização:



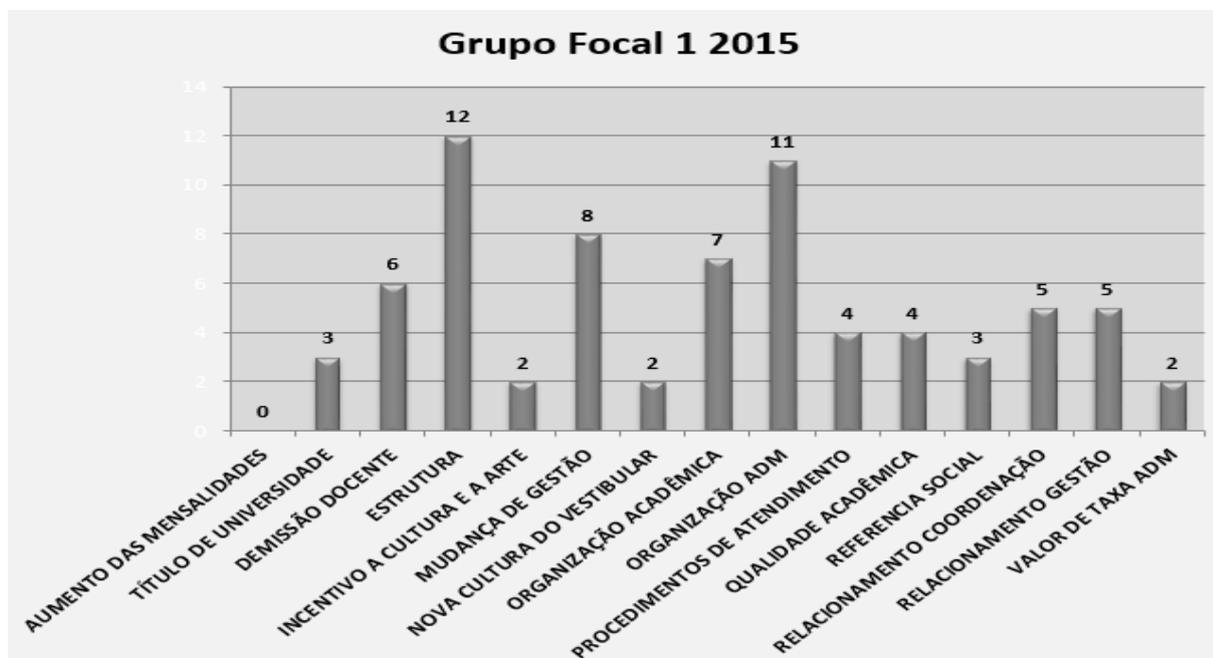
Apoio:



Conforme Correa, Sander e Ferreira (2014), a construção de sentido abarca os esquemas e modelos cognitivos e de ações práticas, vividas pela experiência dos indivíduos no contexto organizacional, o que produz significados e definições em relação as crenças compartilhadas no ambiente organizacional.

Neste momento da pesquisa verificou-se a existência de percepções dos indivíduos em decorrência do que consideram como atributos centrais, distintivos e duradouros, fruto da realidade organizacional experienciada por eles no cotidiano de suas vivências. Para Alberth e Whetten (1985), a identidade é construída sob o alicerce das categorias centralidade, distintividade e permanência, onde os aspectos centrais estão ligados ao sistema interno de crenças, valores, ou seja, constitui o que a organização é a sua essência. Já o aspecto da distintividade está imbricado aos fatores que estabelecem a individualidade da organização e estipulam a sua diferenciação das demais organizações existentes. E no que tange a categoria permanência apresenta os atributos que permanecem presentes e mantidos na história da organização ao longo do tempo.

**Gráfico 1:** Evidências referentes aos sentidos e significados percebidos em relação a mudança estratégica imediata.



Fonte: Elaborado pelo autor

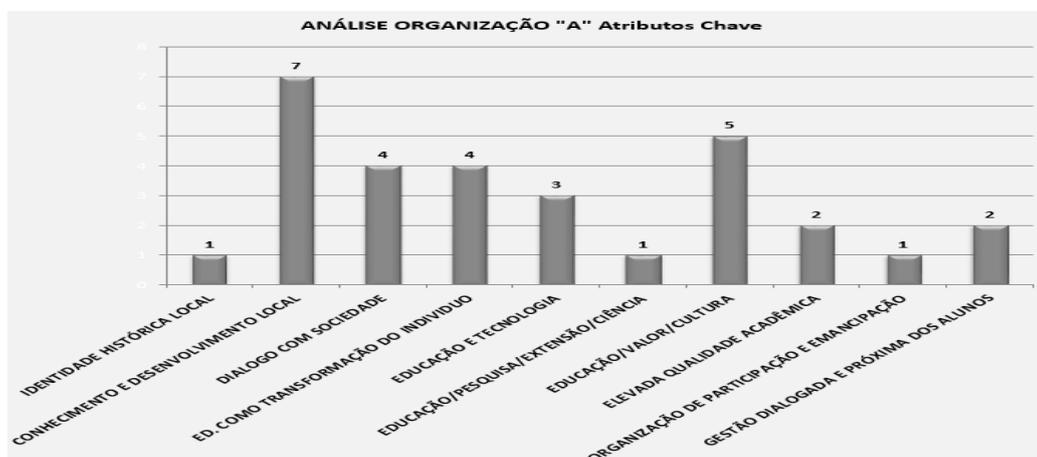
Realização:

Apoio:

Desta forma, foi possível identificar que as mudanças que mais impactaram a identidade construída entre os alunos sobre a IES, estavam relacionadas as perspectivas estruturais e organização administrativa, pois para eles estes dois aspectos eram tidos como duradouros e centrais. Conforme os sentidos e significados manifestados pelos alunos durante a pesquisa, quando relacionado ao processo histórico da IES que haviam vivenciado, conforme Miranda, Pessanha e Moreira (2009), as organizações possuem identidades coletivas que estão ligadas as percepções de atributos que os indivíduos compartilham a partir dos seus elementos centrais e os reconhecem como pertencentes a si mesmo e a organização. Para os alunos a questão estrutural representava um aspecto duradouro que permaneceriam inalterados ao longo do tempo, e em relação as mudanças na organização administrativa, esta era entendida como algo central, pois a forma como era executada antes das mudanças representava a essência do que a organização projetava em seus esquemas cognitivos, tendo como base a identidade projetada pela organização antes da incorporação e da implementação das mudanças estratégicas. De acordo com o enfatizado por Silva, Vieira e Silva (2012), a identidade projetada é decorrente das características explícitas e implícitas, pelos quais a organização expressa o que considera como atributos chave.

Para analisar os dados coletados na análise documental, que constou na segunda fase da pesquisa aplicada aos documentos das duas organizações estudadas, por meio de inferência, foram verificados alguns aspectos bastantes evidentes e recorrentes nas projeções realizadas pelas organizações, o que indica que estas características eram consideradas como atributos centrais pelas duas organizações.

**Gráfico 2:** Evidências referentes a Identidade Projetada pela Organização A como atributos chave.



Realização:



Apoio:

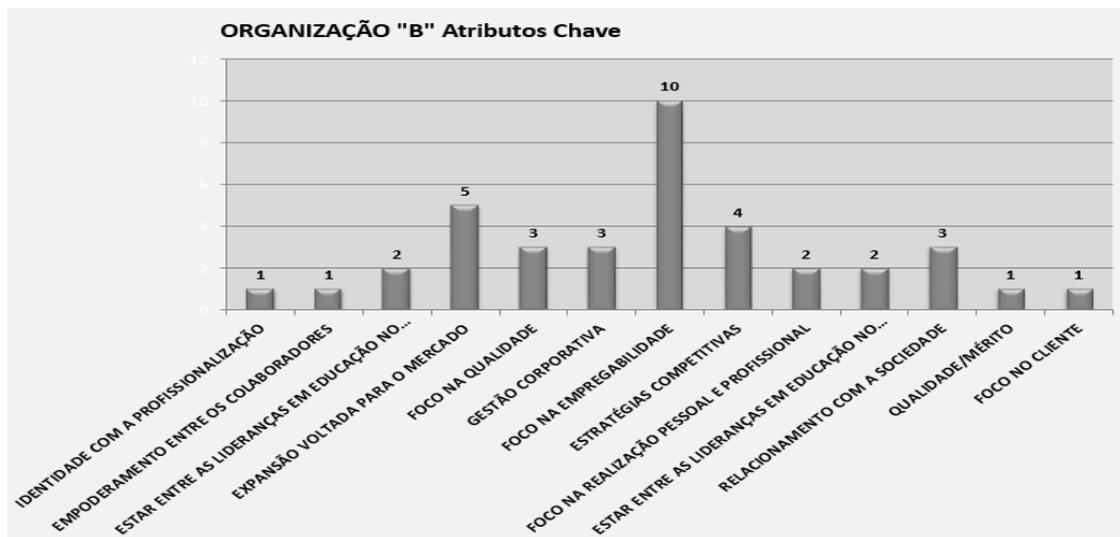


Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a identidade projetada pela organização “A”, constatou-se que os atributos chave que expressavam a forma como a organização desejava ser percebida pelos seus públicos, estiveram relacionados a ações que pudessem envolver o desenvolvimento local do qual a organização A fazia parte, interagindo com grande ênfase em atividades de educação, valor e cultura, mantendo um diálogo com a sociedade e visando o desenvolvimento de uma educação voltado para a transformação social do indivíduo.

Para Almeida (2005), a identidade projetada é apresentação que a organização estabelece para comunicar o que considera como atributo chave para o ambiente interno e externo. Já a identidade percebida é conceituada como a coleção de atributos percebidos pelos membros da organização, a partir das características centrais e duradouras.

**Gráfico 3:** Evidências referentes a Identidade Projetada pela Organização B como atributos chave.



Fonte: Elaborado pelo autor

No contraponto a identidade projetada pela organização “A”, a organização “B” comunicava a sua identidade projetada com grande foco na empregabilidade, pautados em relações educacionais de mercado, utilizando-se de estratégias competitivas para executar as ações relacionais junto aos seus indivíduos organizacionais e demais *stakeholders*.

Tendo como foco a construção de sentido e significados em relação a identidade projetada pelas duas organizações pelos indivíduos foco desta pesquisa, e de acordo com Weick (1995), a

Realização:



Apoio:

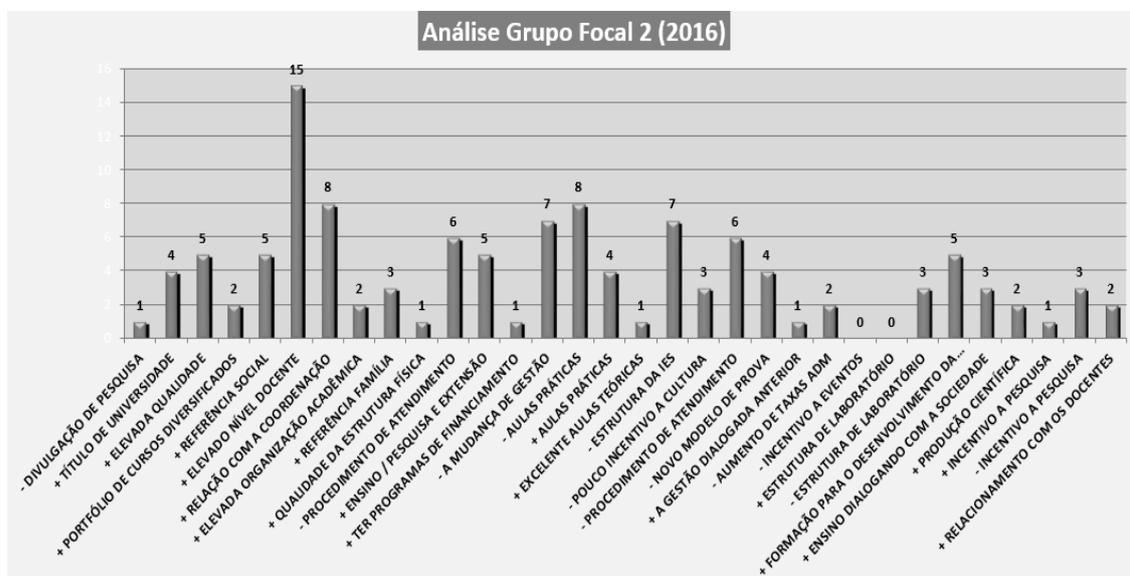


construção de sentido é um processo que integra a coletividade social e a organização, pois sua formulação está diretamente relacionada aos processos de socialização dos indivíduos e é mediada por sistemas de referência próprios como a linguagem, signos, símbolos e crenças. Foi possível identificar que os sujeitos viveram grandes momentos de incerteza que colocaram em xeque a identidade projetada pela organização “A” e a nova identidade projetada pela organização “B”, com a qual os mesmos já possuíam uma identificação e uma identidade percebida.

Para Carassai e Fonseca (2009), o processo de identificação é compreendido como uma assimilação que o sujeito realiza pela sua percepção psicológica em relação a outros indivíduos ou ao ambiente externo, e por meio destes dados armazenados em seus esquemas cognitivos incorpora na sua identidade individual os atributos vistos ou sentidos.

Já a identidade percebida é uma percepção interna da organização em relação a identidade projetada (ALMEIDA, 2005).

**Gráfico 4:** Evidências referentes aos sentidos e significados atribuídos em relação a Identidade Percebida como atributo chave.



Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange a identidade percebida pelas duas organizações “A e “B”, os sujeitos pesquisados manifestaram percepções em relação aos atributos chave projetados pelas duas organizações. As evidências elencaram o elevado nível docente, a relação com a coordenação, as aulas práticas e a

Realização:



Apoio:





estrutura da IES como elementos chave percebidos. Contudo, foi verificado e pontuado pelos sujeitos aspectos positivos e negativos em relação a percepção atual que os mesmos possuem em relação a estas características, o que apontou a existência de um momento organizacional ainda em transição, pois os alunos ainda possuem identificação com a identidade projetada anteriormente pela organização “A”, porém, a identidade projetada pela organização “B” influenciou as alterações estratégicas vivenciadas pelos alunos no processo de mudança, o que indica uma compreensão ambígua no que se refere a produção de sentidos e significados manifestados pelos sujeitos da pesquisa.

## 6 - Conclusão

Este estudo buscou compreender o processo de construção de sentido e os processos de identificação, identidade projetada e identidade percebida relacionados a um impacto de mudança estratégica em uma Instituição de Ensino Superior.

Verificou-se que o processo de mudança estratégica impactou a identidade dos sujeitos da organização e promoveu incertezas quanto a construção e reconstrução de sentido, tendo em vista que os indivíduos possuíam identidades consolidadas em relação a organização, cuja história e cultura já faziam parte dos esquemas cognitivos e perceptuais dos atores.

No que se refere as categorias de construção da identidade, identificou-se que os aspectos que mais impactaram a percepção dos alunos estavam relacionados a estas características centrais e duradouras, e todo o sentido de ambiguidade provocado pelas ações de mudanças eram diretamente percebidos por estes atributos.

No que diz respeito as categorias da teoria da identidade social elencadas nesta pesquisa, constatou-se que os indivíduos constroem por meio da sua percepção e pela formulação de conceitos a identidade percebida evidentemente relacionada a identidade projetada pelas duas organizações, o que enfatiza que o processo de mudança, como um processo de construção e reconstrução de sentido se tornou um pouco difuso pelos indivíduos, posto que os mesmos possuíam extensa identificação e percepção com a identidade projetada da organiza “A” antes da incorporação, e estes fatores no momento da incorporação colocaram em xeque as construções cognitivas e conceituais já estabelecidas em relação a identidade.

Desta forma, compreender de que forma as mudanças estratégicas de gestão impactam a identidade construída dos seus atores e interferem nos processos de identificação e reconstrução de

Realização:



Apoio:





sentido por parte dos alunos de uma IES privada, levando em considerações as suas experiências e vivências, históricas e culturais, é de grande importância para a construção do conhecimento e da prática organizacional, pois o conceito sistêmico e ambiental apontou a necessidade de se pautar decisões estratégicas com base nos relacionamentos com os *stakeholders* e nas pertinências ambientais, culturais e simbólicas, tendo em vista que a organização e os diversos atores são sujeitos interagentes em processos de mudança e na construção histórica e cultural da realidade que experimentam.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola; ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2000.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. v. 7. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational Identity. In: HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. *Organizational Identity*. Oxford University press, 2004.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. A relação entre a identidade projetada e a percepção dos funcionários. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXVIII**. 2005.

ALMEIDA, AL de C.; BERTUCCI, JL de O. O impacto da identidade projetada na identificação dos empregados com a organização: o caso da Fundação Dom Cabral. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2007.

BARBOSA-PPAD, Solange; CESAR-FAI, PUCPR Claudine. *Estratégia e Identidade Organizacional: Uma Aproximação Mais Que Conceitual*.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE SOUZA, Maíra Gabriela Santos; VASCONCELOS, Lísian Camila. Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 32-46, 2010.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. *Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios*. 2010.

CRAINER, Stuart e DES, Dearlove. *Estratégia: Arte e Ciência na Criação e Execução*. Bookman Editora, 2014.

Realização:



Apoio:





DA SILVA, Georgina Alves Vieira; VIEIRA, Adriane; DA SILVA, Marina Loyola Vieira. Identidade Projetada, Identidade Percebida e Identificação Organizacional: Estudo de Caso em Indústria da Construção Civil.

DESCARTES, René. Discurso do método regras para a direção do espírito. In: **Discurso do método regras para a direção do espírito**. Martin Claret, 2006.

DE ANDRADE, Rogério Ferreira. Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 602-636, 2000.

DO NASCIMENTO, Iara Marques. Identidade organizacional e comunicação interna: um breve olhar sobre os temas. 2009.

DUARTE, Lúcio José; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. O Impacto da Identidade Projetada na Identificação dos Alunos com a Instituição: o Caso do Cefet-mg.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

GERHARDT, Ana Flávia Lopes Magela. Integração conceitual, formação de conceitos e aprendizado. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 44, 2010.

GORGULHO, Luciane Fernandes et al. A economia da cultura, o BNDES e o desenvolvimento sustentável. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 30, p. 299-355, 2009.

GOULART JUNIOR, Joselino. Mercado de educação superior privado brasileiro: uma abordagem a partir da atuação estatal por meio da autoridade antitruste e da regulação em estruturação. 2016.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin, 2006.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, Vol.31, p. 356-365, 1997.

HOPER EDUCAÇÃO. Análise Setorial da Educação Superior Privada. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2016.

KANT, Immanuel; DOS SANTOS, Manuela Pinto; MORUJÃO, Alexandre Fradique. Crítica da razão pura. 1980.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MAINARDES, Emerson W. *et al.* Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo. **Textos para discussão. Departamento de Gestão e Economia. Universidade da Beira Interior. Covilhã**, 2010.

Realização:



Apoio:





MIRANDA, Adílio Rene Almeida; PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes; MOREIRA, Lilian Barros. Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 33, p. 1-16, 2009.

PEREIRA, Tarcísio Silvia, BRITO Helena Andrade. Aquisições e Fusões no Ensino Superior Privado no Brasil. ANPAE. 2013.

PENNA, Antônio Gomes. Percepção e realidade. **Rio de janeiro: Mercúrio Star**, 1982.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011.

SCHULTZ, Majken. **On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding**. Walter de Gruyter, 1995.

STEFANI, Jaqueline; SALVAGNI, Julice. UMA ABORDAGEM SOCIOLÓGICA E FILOSÓFICA DO CONCEITO DE IDENTIDADE. **Tempo da Ciência**, p. 20.

THOMPSON, G. Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. *The Journal of Higher Education*, v.71, n.3, p.322-41, 2000.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 45-57, 2001.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Ed.). **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Sage Publications, 1998.

Realização:



Apoio:

