

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Sílvio Luiz de Paula

**Comunicação organizacional e responsabilidade social em
Instituições de Ensino Superior de Pernambuco: o uso de
ferramentas de comunicação para a construção da
impressão de organização socialmente responsável.**

Recife, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Comunicação organizacional e responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior de Pernambuco: o uso de ferramentas de comunicação para a construção da impressão de organização socialmente responsável

Nome do Autor: Sílvio Luiz de Paula

Data da aprovação: 31 de maio de 2010.

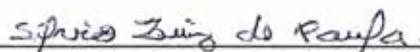
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 31 de maio de 2010



Sílvio Luiz de Paula

Sílvia Luiz de Paula

Comunicação organizacional e responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior de Pernambuco: o uso de ferramentas de comunicação para a construção da impressão de organização socialmente responsável.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

Paula, Sílvio Luiz de

Comunicação organizacional e responsabilidade social em instituições de ensino superior de Pernambuco : o uso de ferramentas de comunicação para a construção da impressão de organização socialmente responsável / Sílvio Luiz de Paula. - Recife : O Autor, 2010.

164 folhas : fig., quadros, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. Gerenciamento da informação. 2. Comunicação nas organizações. 3. Responsabilidade social da empresa. I. Título.

658	CDU (1997)	UFPE
658	CDD (22.ed.)	CSA2010 - 081

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

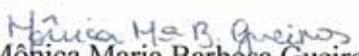
Comunicação organizacional e responsabilidade social: o uso de ferramentas de comunicação para a construção da impressão de organização socialmente responsável

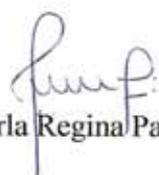
Sílvio Luiz de Paula

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de maio de 2010.

Banca Examinadora:


Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (orientador)


Prof.a Mônica Maria Barbosa Gueiros, Doutora, UFPE (examinadora externa)


Prof.a Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE (examinadora interna)

A Deus, à vida e
a todos que partilham comigo
as experiências dessa existência.

“Me vejo no que vejo, como entrar por meus olhos em um olho mais límpido.
Me olha o que eu olho, é minha criação isto que vejo.
Perceber é conceber, águas de pensamentos.
Sou a criatura do que vejo.”
Marisa Monte, Octávio Paz, Haroldo Campos.

Agradecimentos

A Deus, por conceder a vida e com ela me presentear, possibilitando partilhar com seres tão especiais essa existência.

Aos meus familiares, pelas trocas e ensinamentos de toda uma vida.

Ao meu orientador, ou melhor, ao Ori, Prof. Ricardo Mendonça, como bem escreveu a Manuela Oliveira “essa figura mitológica na área de gerenciamento de impressões”, por abrir a porta de sua sala e um espaço em sua agenda (lotada) para atender um desconhecido candidato à vaga no mestrado. Conduzindo este trabalho com seriedade, atenção e presteza, contribuindo com profissionalismo para o meu desenvolvimento e formação.

Aos professores da UFPE, Lilian Outtes, Carla Pasa, Cristina Carvalho e Remo Mutzenberg, por instigarem a busca pelo novo e desafiador. E aos membros da banca examinadora por aceitarem o convite e, pelas valiosas contribuições.

Aos colegas e amigos do mestrado, Alessandra, Cleverton, Edilson, Percy, Márcia, Natasha, Ricardo, Clarissa, Tibério, Polyana, Rebecca, Jefferson, Elias e André, que da sua forma, contribuíram para que o caminho fosse percorrido de uma forma mais alegre. E em especial a Andrezza (a Diva), Brunna, Claudinete e Marianna, eternas companheiras de MSN em todas as horas do dia, da tarde, da noite e principalmente da madrugada.

Aos meus amigos, por entenderem as minhas ausências ao longo de quase dois anos.

Aos atores das instituições pesquisadas, por participarem deste estudo, em especial a Profa. Inês Fornari, pelo exemplo e perseverança na concretização de ações transformadoras e a Diana Bezerra, pela presteza e atenção dispensadas.

Resumo

O gerenciamento de impressões, que tem suas origens nos trabalhos de Edward Jones e Erving Goffman (MENDONÇA, 2003), enquanto fenômeno comunicativo, é claramente parte de um processo de influência social. Do ponto de vista instrumental, é uma ferramenta que influencia no controle da imagem que a audiência desenvolve a respeito da organização. A presente dissertação investigou como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior. Como arcabouço teórico, foram utilizados conceitos de Gerenciamento de Impressões, Formação de Impressões, Responsabilidade Social Empresarial, Teoria dos *Stakeholders*, Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional. A partir de um estudo de múltiplos casos, tendo como objeto de pesquisa três instituições de ensino superior de Pernambuco, o estudo possui uma abordagem qualitativa, realizando-se para a coleta de dados uma pesquisa de campo com a utilização de entrevistas semiestruturada, análise documental, observação direta em ambientes das instituições e observação indireta de fotografias e vídeos. Na análise do material coletado foram usados os métodos de análise de conteúdo e de discurso. Os principais resultados indicam que: a) embora tenham sido identificadas estratégias de gerenciamento de impressões sendo empreendidas, há um completo desconhecimento sobre a temática; b) dentre as estratégias mais utilizadas para construir uma imagem socialmente responsável destacam-se a exemplificação e a promoção organizacional; c) apesar de não se empenharem significativamente em comunicar aspectos de RS, as IES consideram os alunos seguidos dos professores como principais *stakeholders*-alvo de suas comunicações, denotando uma preocupação em manter relações positivas com os *stakeholders*; d) a RS faz parte da cultura das IES pesquisadas, embora com intensidades e características diferentes; e) as IES apresentam consistência entre a imagem transmitida em relação à RSE e suas culturas e identidades, pois costumam comunicar apenas o que realmente é praticado.

Palavras-chave: Gerenciamento de impressões, Comunicação organizacional, Responsabilidade social empresarial.

Abstract

The Impressions Management, that has its origins in Edward Jones and Erwing Goffman (MENDONÇA, 2003), as communicative phenomenon, is plainly part of a social influence process. From the instrumental standpoint, it is a tool that influences in the control of the image that audience develops concerning organization. This dissertation investigated how these tools of organizational communication are used to manage the impression, of the internal and external audience, concerning to social responsibility in Higher Education Institutes-HEI. As theoretical framework they were used conceptions of Impression Management, Impression Formation, Corporate Social Responsibility-CSR, *Stakeholders* Theory, Organizational Communication, Organizational Culture and Organizational Structure. From a study of multiple cases, having as object source three higher education Institutes of Pernambuco, the essay has a qualitative approach, performing as data collect a field research using semi-structured interviews, documental analysis, direct observation in institutions environment and indirect observation of pictures and movies. In analysis of collected stuff they were used the analysis methods of content and discourse. The main result indicates that: a) although undertaken impression management strategies have been identified, there is a complete unknowledge about this thematic; b) among the most used strategies to build an image socially responsibility, the exemplification and organization promotion stand out; c) Despite not significantly engaging in communicate CSR aspects, the HEI consider the students followed by the teachers as the main aim *stakeholders* of theirs communications, meaning a preoccupation in maintenance positive relationship with the *stakeholders*; d) the CSR is part of the researched HEI culture, but with different intensity and characteristics; e) the HEI present consistency between transmitted image about ESR and its cultures, because they use to communicate only what is really practiced.

Keywords: Impression Management, Organizational Communication, Business Social Responsibility.

Lista de Figuras

Figura 1 (2): Tipologia de <i>stakeholder</i> .	22
Figura 2 (2): Relação entre imagem, identidade e cultura organizacional	38
Figura 3 (2): Níveis da cultura organizacional	42
Figura 4 (3): Fluxograma do desenho metodológico	58
Figura 5 (4): Distribuição das IES em Recife e Caruaru por tempo de criação	73
Figura 6 (4): Elementos constituintes da cultura da UFPE	77
Figura 7 (4): Elementos constituintes da cultura da FAFIRE	79
Figura 8 (4): Torre do tempo	82
Figura 9 (4): Logomarcas da UFPE, da FAFIRE e da ASCES	84
Figura 10 (4): Coletores utilizados pela UFPE	87
Figura 11 (4): Rampas de acessibilidade (imagens superiores), banheiro adaptado e cadeira de rodas.	91
Figura 12 (4): Distribuição das ações da pastoral da FAFIRE	92
Figura 13 (4): Coletores utilizados na coleta seletiva, expostos na cantina	93
Figura 14 (4): Rampas de acesso e elevador	94
Figura 15 (4): Representação dos <i>stakeholders</i> segundo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)	102
Figura 16 (4): Frente e interior do folder da UFPE	105
Figura 17 (4): Capa e contra-capas do jornal interno da UFPE	106
Figura 18 (4): Instrumentos de comunicação fixados em paredes da UFPE	108
Figura 19 (4): Tipo de <i>banner</i> utilizado pela UFPE	109
Figura 20 (4): Exemplos de sinalização utilizada na UFPE	109
Figura 21 (4): Caixa de ouvidoria e recepção na entrada do prédio principal da administração	111
Figura 22 (4): Produtos expostos na loja da UFPE	111
Figura 23 (4): Mídias utilizadas pela FAFIRE	115
Figura 24 (4): Calendário acadêmico e panfleto da pós-graduação	116
Figura 25 (4): Exemplos do informativo mensal	117
Figura 26 (4): Exemplares das revistas Fafire	118
Figura 27 (4): Placas dispostas em paredes da instituição	119
Figura 28 (4): Faixa e <i>Banners</i> utilizados na FAFIRE	120
Figura 29 (4): Exemplos de produtos comercializados na loja da instituição	122
Figura 30 (4): Canais da TV Ascens no Youtube e no Vimeo	127
Figura 31 (4): Perfis da ASCES no Orkut, Facebook e Twitter	128
Figura 32 (4): Boletim eletrônico da ASCES	129
Figura 33 (4): Exemplares das capas da revista da ASCES	130
Figura 34 (5): Encartes do DVD e do CD da ASCES	132
Figura 35 (4): Exemplos de quadros de aviso na ASCES	132
Figura 36 (4): <i>Banner</i> de prevenção à gripe H1N1 e faixa em homenagem ao dia da mulher	133
Figura 37 (4): Placas de identificação utilizados na Ascens	133
Figura 38 (4): Portaria e balcão de informações da ASCES	134

Lista de Quadros

Quadro 1 (2): Classificação dos stakeholders	23
Quadro 2 (2): Foco da responsabilidade social	26
Quadro 3 (2): Elementos de um sistema de comunicação	32
Quadro 4 (2): Ferramentas de comunicação interna e principais problemas	35
Quadro 5 (2): Ferramentas de comunicação externa e principais problemas	36
Quadro 6 (2): Classificação da estrutura organizacional	40
Quadro 7 (2): Elementos constituintes da cultura organizacional	43
Quadro 8 (2): Taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões organizacional	45
Quadro 9 (3): Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta	52
Quadro 10 (3): Roteiro para a realização de observação	53
Quadro 11 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado	61
Quadro 12 (4): Força de trabalho	61
Quadro 13 (4): Perfil dos entrevistados	63
Quadro 14 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado	64
Quadro 15 (4): Força de trabalho	64
Quadro 16 (4): Perfil dos entrevistados	65
Quadro 17 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado	67
Quadro 18 (4): Força de trabalho	67
Quadro 19 (4): Perfil dos entrevistados	67
Quadro 20 (4): Visão comparativa das organizações estudadas	69
Quadro 21 (4): Distribuição de IES por categoria administrativa	71
Quadro 22 (4): distribuição de IES no estado de Pernambuco	72
Quadro 23 (4): Distribuição das IES quanto à organização acadêmica	72
Quadro 24 (4): Distribuição das IES quanto à organização acadêmica	72
Quadro 25 (4): Visão comparativa da dimensão cultural expressa no <i>Website</i> das IES	83
Quadro 26 (4): Distribuição das ações de extensão da FAFIRE	86
Quadro 27 (4): Definição de responsabilidade social pelos entrevistados	90
Quadro 28 (4): Distribuição das ações de extensão da FAFIRE	92
Quadro 29 (4): Definição de responsabilidade social pelos entrevistados	94
Quadro 30 (4): Definição de RS pelos entrevistados	98
Quadro 31 (4): Visão comparativa dos elementos divulgados no <i>website</i>	100
Quadro 32 (4): Identificação dos stakeholders pelas IES	101
Quadro 33 (4): Mídias utilizadas pela UFPE	104
Quadro 34 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela UFPE	112
Quadro 35 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas	113
Quadro 36 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela Fafire	123
Quadro 37 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas	124
Quadro 38 (4): Mídias utilizadas pela ASCES	126
Quadro 39 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela ASCES	136
Quadro 40 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas	137
Quadro 41 (4): Visão comparativa das mídias utilizadas pelas instituições	138
Quadro 42 (4): Estratégias das mensagens das instituições com base no modelo de Morsing e Schultz (2006)	139
Quadro 43 (4): Visão comparativa das instituições de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)	140
Quadro 44 (4): Visão comparativa das estratégias de GI empreendidas pelas instituições	140

Lista de abreviaturas e siglas

ASCES: Faculdade ASCES

CCSA: Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CSR: Corporate Social Responsiveness

DCA: Departamento de Ciências Administrativas

FAFIRE: Faculdade Frassinetti do Recife

FI: Formação de Impressões

GI: Gerenciamento de Impressões

GRI: Global Reporting Initiative

IBASE: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

MEC: Ministério da Educação

MKP: Núcleo de Estudos em Marketing e Pessoas

PROPAD: Programa de Pós-Graduação em Administração

RH: Recursos Humanos

RS: Responsabilidade Social

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

RSE: Responsabilidade Social Empresarial

RSA: Responsabilidade Socioambiental

UFPE: Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos de pesquisa	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Relevância e justificativa da pesquisa	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Responsabilidade social	21
2.1.1	Conceito e ações de responsabilidade social	24
2.2	O Papel Social das IES	28
2.3	A comunicação	30
2.3.1	A comunicação organizacional	33
2.3.2	Imagem e identidade	37
2.4	Organização, estrutura e cultura organizacional	39
2.5	Gerenciamento de impressões	43
2.5.1	Formação de impressões	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	Delineamento da pesquisa	49
3.2	Lócus de pesquisa	50
3.3	Coleta de dados	51
3.4	Análise de dados	56
3.5	Desenho metodológico	57
3.6	Limitações da pesquisa	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	60
4.1	Caracterização das Organizações Estudadas	60
4.1.1	A Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	60
4.1.2	A Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE	64
4.1.3	A Associação Caruaruense de Ensino Superior - ASCES	66
4.1.4	Visão comparativa das organizações estudadas	68
4.2	Contexto geral do ensino superior	69
4.3	Visão da cultura das organizações estudadas sob a perspectiva dos artefatos culturais	73
4.3.1	Aspectos da Cultura da UFPE	74
4.3.2	Aspectos da Cultura da FAFIRE	77
4.3.3	Aspectos da Cultura da ASCES	80
4.3.4	Visão comparativa das organizações estudadas	83

4.4	Práticas de responsabilidade social	84
4.4.1	As práticas de responsabilidade social na UFPE	85
4.4.2	As práticas de responsabilidade social na FAFIRE	91
4.4.3	As práticas de responsabilidade social na ASCES	95
4.4.4	Visão comparativa das organizações estudadas	100
4.5	Comunicação e gerenciamento de impressões	102
4.5.1	As ferramentas de comunicação e o gerenciamento de impressões na UFPE	103
4.5.2	As ferramentas de comunicação e o gerenciamento de impressões na FAFIRE	114
4.5.3	As ferramentas de comunicação da ASCES	124
4.5.4	Visão comparativa das instituições estudadas	137
5	CONCLUSÕES	142
	Referências	147
	APÊNDICE A – Carta de apresentação do projeto	156
	APÊNDICE B – Protocolo de observação	157
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada	158
	APÊNDICE D – Roteiro para análise dos websites	161
	ANEXO A – Modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)	162
	ANEXO B – Organograma da UFPE	163
	ANEXO C – Organograma da FAFIRE	164

1 Introdução

A Responsabilidade Social (RS)¹ tem sido um tema muito discutido nos meios acadêmico e empresarial, assim como na mídia. Dentre as causas para essa ênfase, destaca-se a ausência do Estado e a crescente adoção por parte das organizações de ações de responsabilidade social, o que incita questionamentos quanto ao papel público das organizações e seus reais interesses em tais ações.

O exame da motivação da adoção das práticas de ações sociais pelas empresas cria a necessidade de aceitação por parte dos atores do ambiente das ações empreendidas. Na busca por essa legitimação, questiona-se se as ações são realizadas por contribuírem para a formação de uma imagem positiva para a organização, de forma a influenciar os públicos de interesse (*stakeholders*), propiciando uma vantagem competitiva ou se de fato representam valores que integram a cultura, refletindo a identidade organizacional. A cultura organizacional é aqui entendida como um sistema de representações e de valores compartilhados pelos membros da organização, sendo entendida como um repertório do qual os indivíduos, os grupos e as organizações retiram os códigos de aprendizagem e de interação com o ambiente (FISCHER, 1996).

Conforme Mendonça e Gonçalves (2004, p. 116), “acredita-se que empresas assumam uma dimensão ética e socialmente responsável, pois melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem”. Os autores salientam ainda que não raro, empresas adotam ações ética e socialmente responsáveis na expectativa de que as ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços.

Considerando-se que a responsabilidade social pode conduzir a uma mudança de valores ou ser percebida como uma estratégia de vantagem competitiva para as organizações, um fator que pode contribuir para a formação de uma boa imagem organizacional é o uso adequado dos processos de comunicação da organização com os seus públicos de interesse (*stakeholder*). Para Cooper e Argyris (2003), *stakeholder* (ou público de interesse) é qualquer grupo ou indivíduo que afeta a organização ou pode ser afetado por ela. Ainda segundo os autores, em um sentido amplo, os públicos de interesse podem incluir atores internos e externos à organização, como fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, comunidades etc. Para Mitchell, Agle e Wood (1997) a definição de quem são os *stakeholders*, embora não

¹ Neste trabalho, os termos “responsabilidade social”, “responsabilidade social empresarial” e “responsabilidade social corporativa” são usados como sinônimos.

seja tarefa das mais simples, possibilita a organização que os identifica direcionar e adequar as ações comunicativas.

A comunicação organizacional é um processo complexo e contínuo pelo qual os membros da organização criam, mantêm e mudam a organização (KEYTON, 2005). Percebe-se na literatura especializada uma ênfase na comunicação da organização com seus *stakeholders* externos e com a imagem que é transmitida para fora da organização, diversas mídias podem ser utilizadas pela organização para a comunicação das ações socialmente responsáveis. A gestão da comunicação organizacional pode contribuir para influenciar no relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, colaborando para a construção da imagem desejada. Dentre as formas comunicacionais que auxiliam na construção da imagem corporativa, destaca-se neste estudo o fenômeno do Gerenciamento de Impressões (GI), o qual pode ser considerado um processo de comunicação.

Sob a ótica do gerenciamento de impressões no processo de comunicação são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada imagem ou impressão. Mendonça e Gonçalves (2004, p.5) definem o gerenciamento de impressões como “todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de controlar o modo como os outros o vêem, visando à criação de uma imagem social desejada”. Segundo Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p.11):

No processo de gerenciamento de impressões organizacional, as organizações podem empreender estratégias diretas e assertivas buscando influenciar as impressões de seus públicos em relação a sua atratividade, competência, efetividade, sucesso, integridade, **responsabilidade social**, confiabilidade, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade. Essas estratégias refletem comportamentos pró-ativos da organização, ações iniciadas pelo ator visando à realização de seus objetivos. (ênfase adicionada).

Clarificando como as organizações utilizam as diversas mídias e ferramentas de comunicação disponíveis para formar a imagem desejada nos públicos de interesse, especificamente para a criação da imagem de uma organização socialmente responsável, têm-se categorias analíticas centrais e secundárias. As categorias analíticas centrais pesquisadas compõem uma tríade: a comunicação organizacional, as ações de responsabilidade social e o gerenciamento de impressões. Como categorias secundárias foram estabelecidas a forma de organização, a estrutura e a cultura organizacional, pois acredita-se que estas categorias oferecem subsídios relevantes para a compreensão do ambiente das organizações pesquisadas.

O campo empírico escolhido para a realização desta pesquisa foi o das instituições de ensino superior das cidades de Recife e de Caruaru. Quanto a tais práticas em instituições de ensino superior, Calderón (2010, p.21) traz que “diante da proliferação da adoção do discurso da responsabilidade social, da divulgação de balanços sociais e da participação de IES em grupos empresariais de responsabilidade social” surgem dúvidas quanto ao real entendimento que as IES têm da temática, levantando questionamentos quanto à adoção de um novo modelo de gestão ou apenas de estratégias de marketing. O autor traz ainda a reflexão quanto ao investimento realizado, se de fato é uma prática real, séria e consistente, fruto de uma atitude ética em todas as atividades e com todos os atores internos e externos com os quais interage, além da profissionalização das atividades extensionistas, que devem assumir práticas acadêmicas em áreas do saber, deixando de lado o assistencialismo e o voluntarismo. A escolha de organizações de ensino superior situadas em Recife e Caruaru como *locus* para a realização desta pesquisa se dá devido ao fato desses municípios estarem entre os três do estado com a maior quantidade de instituições de ensino superior, além da abrangência das atividades e importância dessas organizações para o desenvolvimento da sociedade e do crescimento do número de instituições de ensino superior nas duas últimas décadas.

Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de múltiplos casos, o que levou à escolha de três instituições de ensino superior selecionadas de acordo com a categoria administrativa (pública, privada confessionais e privada particular), que tivessem áreas de comunicação, extensão e recursos humanos, e que atendessem ao critério de acessibilidade. A escolha de três casos não teve o objetivo generalizar os resultados, mas estudar como o fenômeno se comporta em situações ou realidades distintas, respeitando as características próprias de cada caso.

Baseado no que foi apresentado e no referencial teórico pesquisado, definiu-se o problema de pesquisa, expresso em forma de pergunta: **Como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em três Instituições de Ensino Superior de Pernambuco (UFPE, FAFIRE e ASCES)?**

1.1 Objetivos de pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa foram traçados os objetivos geral e específicos, descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é analisar como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em três Instituições de Ensino Superior de Pernambuco (UFPE, FAFIRE e ASCES).

1.1.2 Objetivos específicos

1. Descrever, no nível dos artefatos (SCHEIN, 1992), a cultura das organizações estudadas;
2. Avaliar como a cultura organizacional provê o material simbólico para a construção e comunicação de imagens de socialmente responsável;
3. Identificar as ferramentas de comunicação interna e externa adotadas pelas organizações estudadas;
4. Identificar as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas na comunicação da responsabilidade social para os diferentes públicos;
5. Analisar, com base no modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), a consistência entre a imagem de socialmente responsável transmitida pelas organizações estudadas e suas substâncias; e
6. Analisar comparativamente os resultados obtidos nas organizações pesquisadas.

1.2 Relevância e justificativa da pesquisa

Buscou-se com esta pesquisa, de cunho teórico-empírico, colaborar para o avanço das discussões nas temáticas pesquisadas, que têm sua importância e relevância evidenciadas no aumento das discussões e dos estudos no contexto acadêmico e organizacional, especialmente as temáticas da responsabilidade social e da comunicação corporativa (BASTOS, 2009; LESSA, 2009). Tal evidência também é corroborada por Mendonça e Gonçalves (2004); para os autores, a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa tem crescentemente assumido um caráter legitimante e legitimado na sociedade, caracterizando-se, assim, como um aspecto que merece a atenção tanto do meio gerencial quanto do meio acadêmico.

Observa-se que a literatura estrangeira é extensa nas áreas de responsabilidade social, de gerenciamento de impressões, de imagem e de comunicação corporativa (Gómez; Castillo, 2006; Mendonça; Fachin, 2001; Mendonça; Gonçalves, 2004). Entretanto, na realidade brasileira, torna-se importante aprofundar tais temáticas para um melhor entendimento dos fenômenos. No intuito de diminuir possíveis carências de análises sobre a atuação social das instituições de ensino superior, especialmente na realidade pernambucana, busca-se somar esforços para aprofundar a questão da responsabilidade social, da comunicação organizacional e do gerenciamento de impressões. Na teoria de gerenciamento de impressões organizacionais verifica-se uma parte do modelo proposto por Mendonça e Gonçalves (2004) (ver Anexo A), que oferece um modelo para avaliação das ações de responsabilidade social e comunicação corporativa. Para aplicar o modelo, esta pesquisa explorou as ferramentas de comunicação organizacional, as práticas de responsabilidade social empresarial e a identificação dos públicos de interesse (*stakeholders*).

A identificação dos *stakeholders* tomou como base as pesquisas de Freeman (1984), que subsidiaram o entendimento do tipo de interação e de influência que esses podem gerar para a organização. O que permitiu uma melhor compreensão das práticas de comunicação empreendidas pelas instituições. Já a análise das práticas/ações sociais foram favorecidas pelas frentes de atuação de instituições de ensino superior identificadas por Bolan e Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005).

O setor das instituições de ensino superior surge para esta pesquisa como um *locus* interessante para entender como funciona a dinâmica da comunicação das práticas de responsabilidade social, logo, uma investigação das práticas sociais e comunicativas de tais ações contribui para o conhecimento de como o conceito de RSE está disseminado no setor, já

que não existe consenso sobre como tal setor deve se posicionar em relação ao tema (Bolan; Motta, 2007; Calderón, 2010; Durham, 2005).

A expectativa é de que este trabalho possa resultar em conhecimentos relevantes tanto para a academia, quanto da aplicação e verificação de modelos teóricos, quanto para as organizações, principalmente para os responsáveis pela gestão da comunicação e da responsabilidade social, ao fornecer informações sobre as práticas sociais empreendidas, o processo de gerenciamento de impressão para a formação de imagem de empresa socialmente responsável. O presente estudo pode contribuir, ainda, na ampliação dos debates sobre o tema, diminuindo as carências de pesquisas e clarificando o impacto da comunicação organizacional junto aos públicos de interesse interno e externo para a formação da imagem desejada.

2 Fundamentação teórica

Neste capítulo são discutidas as categorias analíticas relacionados ao problema de pesquisa e que foram considerados para a definição dos objetivos. Inicialmente, discute-se pela responsabilidade social, comunicação organizacional e gerenciamento de impressões organizacionais. Para melhor embasar e esclarecer a pesquisa são apresentados conceitos de formação de impressões, organizações, cultura organizacional e identidade organizacional.

2.1 Responsabilidade social

Ao longo dos anos, a responsabilidade social tem assumido crescente relevância nos meios acadêmico e empresarial, sendo cada vez maior a exploração do tema e os debates em fóruns, congressos, seminários e publicações (DE PAULA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2009). Segundo Carroll (1999) são observadas referências na literatura desde antes da década de 50, porém foi na década de 70 que surgiram definições específicas sobre o tema responsabilidade social corporativa.

Na década de 80 surgem com força no Brasil os programas de gestão da qualidade e rotulagem, com as normas da série ISO e as certificações como os Programas de Selo Verde (selo da Associação Brasileira de Normas Técnicas-ABNT), a Certificação Ambiental e os Rótulos (de fabricantes, de terceira parte, de mandatários e de voluntários) (CAMPANHOL; ANDRADE; ALVES, 2003). Tais ações já demonstram um esforço empresarial na busca da diferenciação e da preferência dos *stakeholders*, quando da comunicação da participação nos referidos programas; no Brasil, a emergência do tema responsabilidade social se aprofunda à medida que as instituições democráticas se consolidam, especialmente a partir de 1988, marco do início da redemocratização do país (OLIVEIRA, 2008; MACHADO FILHO, 2006).

A década de 90 é marcada pelo aumento no investimento em responsabilidade social pelas organizações e pela agregação de novas definições ao corpo da literatura. De acordo com Carroll (1999), nessa década o conceito de responsabilidade social corporativa incorpora temas alternativos como a Teoria da Ética nos Negócios e a Teoria dos *Stakeholders*.

Difundida na década de 80, de acordo com Silveira; Yoshinaga e Borba (2005), a popularização da terminologia *Stakeholder* é atribuída à publicação do filósofo Robert Edward Freeman, intitulada *Strategic Management - A Stakeholder Approach* no ano de 1984.

Freeman e Mcvea (2001) trazem o *Stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização. Ainda segundo os autores, os primeiros registros do uso do termo *Stakeholder* aconteceram nos trabalhos pioneiros da *Stanford Research Institute*, na década de 60.

No bojo das teorias organizacionais, a teoria do *stakeholder* conduz a uma mudança da visão tradicional, que focava nos *shareholders* ou *stockholders*, termo utilizado para os acionistas e proprietários, para uma visão mais contemporânea, que foca não apenas nos acionistas e proprietários, mas envolve toda a cadeia produtiva da empresa. A definição de quem são os *stakeholders* não é tarefa das mais simples; fornecendo dados para um modelo de análise, a identificação dos *stakeholders* é abordada no trabalho de Mitchell; Agle e Wood (1997), com base na mediação de três atributos (poder, legitimidade e urgência), que sugerem o nível de intervenção dos *stakeholders* numa organização, para os autores o atributo poder pode ser percebido quando os *stakeholders* possuem influencia que garanta o alcance dos objetivos que almejam junto as organizações; já a legitimidade correlaciona a percepção de ações desejadas por uma entidade em um sistema de valores, normas e crenças sociais; por fim, a urgência traz ações de natureza imediata e imperativas, que devem ser observadas no tempo e de acordo com a importância do *stakeholder*.

Com base na interseção desses três atributos, os autores classificam os *stakeholders* em sete diferentes tipos (adormecido, arbitrário, definitivo, dependente, dominante, perigoso, reivindicador e não *stakeholder* ou potencial²), conforme pode ser observado na figura 01 (2).

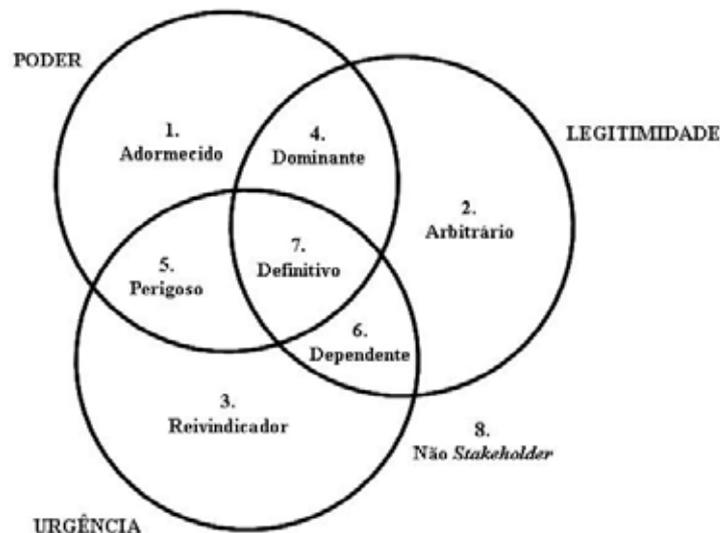


Figura 1 (2): Tipologia de *stakeholder*.
Fonte: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

² Do original: 1.*Dormant*, 2.*Discretionary*, 3.*Demanding*, 4.*Dominant*, 5.*Dangerous*, 6.*Dependent*, 7.*Definitive* e 8.*Nonstakeholder*.

Para agrupar os *Stakeholders* em interno e externo, tomou-se por base o trabalho de Freeman (1984), no qual o autor identifica os *stakeholders* comuns às organizações com base nas mudanças que as influências destes podem gerar para uma organização. Embora Freeman (1984) agrupe-os com base na origem da mudança que cada um pode propiciar, no caso, mudanças internas e externas³, neste trabalho, essa identificação de *stakeholders* internos e externos considerará o ambiente no qual se encontra, tendo como ponto de referência a organização, conforme pode ser observado no quadro 01 (2).

STAKEHOLDER	
Interno	Externo
Proprietários, sócios, acionistas, diretores, empregados, estagiários, voluntários, colaboradores.	Governo, clientes, concorrentes, advogados, ambientalistas, grupos especiais, comunidade local, mídia, sindicatos, fornecedores, ONGs.

Quadro 1 (2): Classificação dos stakeholders

Fonte: adaptado de Freeman (1984); Mitchell; Agle e Wood (1997); Coral (2002).

Para Harrison e Freeman (1999) e Melo Neto e Froes (1999), a gestão eficaz dos *stakeholders* pode melhorar o desempenho organizacional e se transformar em um diferencial importante, tornando-se uma possível fonte de vantagens competitivas, como ganho de imagem e reputação, garantindo posição de destaque à organização na sociedade onde atua. Nessa dinâmica da relação com os *stakeholders*, tem-se ação dos processos de comunicação organizacional. A identificação dos *stakeholders* pode indicar se as ações sociais empreendidas, bem como as ações comunicativas estão sendo pensadas e direcionadas aos públicos de interesse da instituição. De acordo com Morsing e Schultz (2006), iniciativas na busca de evocar fortes e positivas reações dos *stakeholders* por meio da comunicação podem ser mais eficientes quando se identifica e conhece os *stakeholders* da instituição. Os autores advertem quanto ao risco das ações comunicadas atraírem os olhares dos *stakeholders* e, conseqüentemente, as suas críticas para as ações. Além da discussão sobre os *stakeholders* das organizações, faz-se necessário abordar e definir o conceito de responsabilidade social que será adotado bem como o tipo de atuação que caracteriza a responsabilidade social nas organizações, na próxima seção retomasse tais assuntos.

³ Do original: Internal changes e External changes.

2.1.1 Conceito e ações de responsabilidade social

Definir o que é responsabilidade social não é uma tarefa das mais simples devido à complexidade do tema e a variedade de atividades sociais existentes. De acordo com Fischer (2002), a exposição indiscriminada de casos na mídia faz com que qualquer tipo de iniciativa seja classificada como atuação social, inclusive as que não passam de instrumentos de marketing institucional ou de política de benefícios da empresa. Para Barbieri e Cajazeira (2009), a responsabilidade social deve ser pensada com base na teoria dos sistemas, na qual a organização está inserida em um ambiente composto de diversos outros sistemas que se inter-relacionam.

Ao longo do tempo, a responsabilidade social ultrapassou o conceito de obrigação social, circunscrevendo-se ao cumprimento da lei, passando por filantropia, caracterizada por formas assistencialistas em atos de caridade e benevolência do empresariado (OLIVEIRA, 1984; AZEVEDO, 2004). Para Machado Filho (2006), a filantropia é uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável. Segundo Melo Neto e Froes (2001) e Ashley, Coutinho e Tomei (2000), a filantropia é uma ação individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. Já a responsabilidade social é uma atitude coletiva, uma ação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio, englobando ações de diversos *stakeholders* como empregados, diretores, gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma organização. Posteriormente, o conceito de RS chegou ao conceito de compromisso ético, traduzido pelo Instituto Ethos (2009) como conceito aplicado à gestão dos negócios, que se manifesta na criação de valor para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Por vezes confundido com responsabilidade social, o voluntariado é uma das formas de expressão desta ação; trata-se, de acordo com o Instituto Ethos (2001, p.22), de “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”. O trabalho voluntariado ganhou legitimidade no Brasil com a criação da Lei do Voluntariado (Lei nº. 9.608), que estabeleceu regras para ação voluntária, além de descaracterizar o vínculo empregatício de quem pratica a ação voluntária com a instituição. Um conceito bastante difundido na Brasil de responsabilidade social e que será utilizado como balizador para as análises deste trabalho, haja vista sua adequação e variáveis que engloba, é utilizado pelo Instituto Ethos, um dos maiores disseminadores da adoção das ações sociais:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009).

Dentre os autores clássicos, Carroll (1979) aponta uma das definições mais utilizadas. Para o autor, uma definição de responsabilidade social que enfrente plenamente toda a gama de obrigações empresariais para com a sociedade deve incorporar as categorias de performance empresarial econômica, legal, ética e discricionária, sendo tais categorias orientadas por uma sequência que se inicia na econômica e continua pelas demais na ordem apresentada. Para o autor, a Responsabilidade Econômica está em uma primeira instância, sendo a unidade básica de uma sociedade e de um negócio, produzindo bens e serviços de interesse da sociedade para revertê-los em lucro. Assim como as que se seguem, a Responsabilidade Legal parte do pressuposto da econômica, trazendo os requisitos legais, por meio do cumprimento das leis e regulamentos. Embora as duas anteriores incorporem normas éticas, na Responsabilidade Ética existem atividades que não estão em normas, mas que são esperados que seja cumprido; o autor enfatiza que é das mais difíceis de ser alcançada. Por fim, na Responsabilidade Discricionária encontram-se os papéis voluntários que a organização desempenha, que são guiados apenas pelo desejo em participar, sem que haja uma obrigação econômica, legal ou ética (CARROLL, 1979).

Sendo um processo contínuo, a expansão ou ampliação do entendimento sobre responsabilidade social passa a envolver os aspectos sociais das novas demandas relativas às dimensões ambientais; na busca pelo desenvolvimento sustentável incorpora a conduta socioambiental, ampliando a relação existente na visão tradicional entre acionista e dirigente incluindo outros *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008). Na crítica de Foladori (2005), a degradação ambiental e da própria sociedade tem suas raízes na estrutura de classes da sociedade capitalista. Segundo o autor, a consciência ambiental internacional emerge por volta da década de 70, ganhando espaço devido “ao verde” ter um apelo maior do que o social, contribuindo no fortalecimento da imagem da organização perante seus diversos públicos.

Assim como na criação da imagem organizacional, parece haver uma tendência das organizações a considerar em seus processos decisórios o conjunto de atores sociais com potencial de afetar, de um dado modo, a organização, levando-os a refletir não apenas nos

públicos internos, mas com todos que interagem com a organização (CAVALCANTE, 2008). Desta forma, realizadas as considerações e exposto o conceito de responsabilidade social que será utilizado como base para este trabalho, a seguir abordam-se as ações sociais empreendidas no nível interno e externo à organização.

As ações de responsabilidade social empreendidas pelas organizações podem acontecer em vários níveis, desde os funcionários (público interno) da organização até a sociedade (público externo). O público interno é composto em grande parte por empregados e dirigentes, situados no ambiente interno da organização, e oferecem capacidade de trabalho, empenho, lealdade, esforço físico e/ou intelectual (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Para Melo Neto e Froes (1999), muitas organizações privilegiam primeiramente a responsabilidade social direcionada ao público externo em detrimento das ações de responsabilidade social interna por acreditarem que a primeira traz mais resultados para a imagem da organização. Todavia, de acordo com o Instituto Ethos (2006b), pelo papel que os empregados (público interno) desempenham na evolução da responsabilidade social empresarial e nas demais frentes, é de se esperar que as ações para o público interno ocorram em primeiro lugar. No quadro 02 (2) representa-se de forma comparativa a responsabilidade social interna e externa com base no foco das ações, nas áreas atuação, nos instrumentos comumente utilizados e no tipo de retorno que as organizações podem conseguir com cada opção.

	RS Interna	RS Externa
Foco	Público interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação, salário e benefícios, assistência médica, social e odontológica.	Educação, saúde, assistência social e ecologia.
Instrumentos	Programas de recursos humanos, planos de previdência complementar.	Doações, programas de voluntariado, parcerias, programas e projetos sociais.
Tipo de retorno	Retorno de produtividade e retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito, retorno de imagem, retorno publicitário e retorno para os acionistas.

Quadro 2 (2): Foco da responsabilidade social
Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p.89)

Conforme pode ser observado no quadro 02 (2), nos principais tipos de ações de responsabilidade social para o público interno predominam os programas de recursos humanos (contratação, seleção, treinamento e desenvolvimento, manutenção de pessoal, segurança no trabalho, remuneração, benefícios voltados para a participação nos resultados e previdência complementar). Já as ações que beneficiam a comunidade são feitas através de

doações, programas e projetos sociais, dos quais participam os empregados, fornecedores e demais parceiros (MELO NETO; FROES, 1999).

Assim como as demais ações que uma organização empreende, as ações de responsabilidade social, internas e/ou externas, devem ser mensuradas para que seja possível um melhor acompanhamento. A seguir, apresenta-se alguns indicadores, como os de Capriotti e Moreno (2007) e Wanderley et al (2007), possibilitando categorias de análise.

Avaliar o nível das ações de responsabilidade social empreendidas com parâmetros definidos permite a organização além de inferir como anda seu desempenho social, comparar-se com outras organizações. Segundo Karkotli e Aragão (2004, p.101), os indicadores de responsabilidade social “são instrumentos que a organização pode se utilizar para direcionar as suas estratégias, também avaliar a eficácia das metas e iniciativas planejadas para a parceria e transformação do seu entorno”. Ainda segundo os autores, indicadores podem auxiliar na diagnose, implementação, acompanhamento e avaliação das práticas que a organização pretende adotar.

Há a disposição do empresariado uma série de ferramentas que buscam avaliar o nível e a efetividade das ações de responsabilidade social. Uma dessas opções são os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvido pelo instituto em 2000, o qual é uma ferramenta de auto-diagnóstico que auxilia a organização a avaliar o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social, além de oferecer um comparativo da empresa junto a um grupo *benchmark* (ETHOS, 2007).

O incremento progressivo do uso de *websites* pelas organizações para divulgar as ações sociais originou os trabalhos de Capriotti e Moreno (2007) e Wanderley et al (2007), que desenvolveram instrumentos para identificar, analisar e comparar questões de responsabilidade social presentes em *websites* corporativos. Baseado nos trabalhos de Geert Hofstede, o trabalho de Capriotti e Moreno (2007) analisa a presença ou ausência de dez temas nos sites corporativos: perfil corporativo, governança corporativa, produtos e serviços, recursos humanos, ações sociais, ações ambientais, critérios externos, relação com os públicos, ações econômicas e ações corporativas. Já o trabalho de Wanderley et al (2007), analisando o tipo de informação comumente buscada pelos *stakeholders* em sites, propõe cinco indicadores para avaliar como as empresas divulgam a responsabilidade social em seus *websites*: código de ética ou conduta, projetos sociais, resultados de projetos sociais, identificação de parceiros em ações de responsabilidade social e balanço social.

Conforme pode ser observado no Apêndice D, esses indicadores possibilitaram a análise prévia dos *websites* das instituições de ensino superior das regiões pesquisadas,

contribuindo para a escolha das instituições, norteadas as observações *in loco* e a identificação dos aspectos comunicativos e das práticas de responsabilidade social empreendidas. A seguir, discute-se o papel social das instituições de ensino superior, importante para um melhor entendimento do lócus de pesquisa e para distinção das diferenças conceituais que cercam o conceito de responsabilidade social e as especificidades que envolvem o universo das instituições de ensino superior.

2.2 O Papel Social das IES

De acordo com Stallivieri (2009), universidades (ou *universitas*) constituem-se em um universo cultural que abriga a universalidade e a multiplicidade de visões de mundo, posições filosóficas, tendências científicas e políticas; um local onde os diferentes modos de pensar dos seres humanos oriundos de diferentes partes do planeta se unem.

Na opinião de Castro e Tiezzi (2005, p. 117), “apesar dos avanços ocorridos na educação brasileira nos anos 90 do século XX, o ensino superior ainda tem tamanho reduzido para a necessidade de desenvolvimento econômico, tecnológico e social do País (...)”. Como função básica, as instituições de ensino superior têm em uma tríplice a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Segundo Durham (2005), a responsabilidade social das IES consiste no cumprimento dessas três funções para as quais as IES foram criadas. Para a autora, a mais fundamental de todas é o ensino, que se exige de qualquer instituição, seguida da pesquisa, que só é exigida das universidades e por fim, a extensão, resultante das anteriores e que consiste na :

divulgação de conhecimento e das competências que as instituições detêm e produzem para o conjunto da sociedade, por meio de cursos livres, projetos de investigação em parceria com órgãos públicos ou empresas privadas, acesso público a bens culturais como museus e bibliotecas e prestação de serviços associados às atividades regulares de ensino e pesquisa Durham (2005, p.59).

Extremamente instrucionista, o ensino formal no sistema educacional brasileiro norteia-se por normativas, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional –LDB, o Plano Nacional de Educação-PNE e a Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (DEMO, 2000). Datada de 2004, a Lei dos SINAES incorporou na pauta da avaliação da *performance* das instituições de ensino superior a dimensão da responsabilidade social. Para Schwartzman (2005, p.50), “não se conhece em profundidade a participação de

instituições de ensino superior privadas em atividades relacionadas à responsabilidade social, mesmo porque existe uma dificuldade em relação a definição do que seja responsabilidade social.”

Ao buscarem construir um conceito que melhor se adeque as instituições de ensino superior, Bolan e Motta (2007) trazem o conceito de Responsabilidade Social Universitária. Para os autores, a gestão de responsabilidade social no setor educacional é um movimento recente, acumulando argumentos favoráveis e contrários ao tema. No âmbito privado, defendem os autores que embora a missão máxima da instituição de ensino superior possa ser a maximização do lucro, a adoção dos referenciais de gestão ética podem assegurar uma governança responsável que preserve os objetivos sociais no ensino, na pesquisa e na extensão. Para os autores, um desses referenciais é o Código de autorregulação do ensino superior-CARES⁴.

No processo comunicativo das ações sociais aos diversos públicos, as instituições de ensino superior fazem uso de diversas estratégias. De acordo com Calderón (2010), pautar as estratégias de *marketing* em torno da questão da responsabilidade social é uma tendência do momento no mercado de ensino superior. Em relação à atuação das instituições de ensino superior no mercado, Calderón (2010, p.19) constata que:

- 1) cada vez mais adotam em suas estratégias de *marketing* o discurso da responsabilidade social – não sendo reflexo necessariamente de uma prática institucional real;
- 2) dissemina-se a prática de distribuir o Balanço social em impressos sofisticados como se fossem cartões de visita;
- 3) a grande mídia tornou-se meio de divulgação de ações de responsabilidade social;
- 4) os círculos empresariais voltados à disseminação da Responsabilidade social, como nova forma de gestão das empresas, tornaram espaços frequentados pelas IES;
- 5) não existem instituições credenciadoras que determinem se as propagandas das IES são reflexo de uma prática real.

Nesse contexto, surgem frentes para a atuação social das instituições de ensino superior, conforme sugerem Bolan e Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005), com o foco enquanto instituição de ensino e enquanto organização. Dentre as frentes de atuação, têm-se:

⁴ Baseado na Constituição Federal e nas normas editadas pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, o Código de Auto-regulamentação das Instituições Particulares de Ensino Superior-CARES aprovado na ABMES em 2006, originou-se da Carta de princípios do Ensino Superior Privado Brasileiro, criada em 2005.

- O cumprimento da missão universitária;
- A formação dos indivíduos, por meio da promoção de um ensino socialmente responsável, contribuindo com o desenvolvimento de profissionais éticos;
- A coerência entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- A interseção entre a sociedade e a academia, possibilitando o emergir de discussões e a transferência de conhecimento que favoreçam resolução de problemas da sociedade;
- A governança da gestão, mantendo um relacionamento ético e transparente com os diversos *stakeholders*.

Enquanto organização, conforme propõe Bastos (2009), ocorre no Brasil e no mundo um fenômeno crescente do aumento da comunicação das ações de responsabilidade social, seja para a criação, manutenção ou mudança de uma imagem ou de uma reputação. Uma área multidisciplinar que pode contribuir com instrumental para a criação, manutenção ou mudança de imagem é a comunicação, que será abordada na próxima seção.

2.3 A comunicação

Enquanto área multidisciplinar, a comunicação cumpre diversas funções (controle, motivação, expressão emocional e informação), seja no nível individual, de grupos, ou organizacional, tendo como elemento constitutivo a transferência de significados e sua consequente compreensão, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração (ROBBINS, 2004; REGO, 1986). Ao analisar aspectos da história e do desenvolvimento das pesquisas em comunicação, Cavalcante (2008) traz a presença hegemônica de trabalhos de orientação instrumental de influência funcionalista, em que a comunicação é percebida como um fluxo informacional. Neste trabalho será adotada a abordagem interacionista sugerida pelo autor, na qual a comunicação é muito mais do que um fluxo, é a própria síntese das interações e relacionamentos dos indivíduos, das organizações com seus *stakeholders* e desses com a sociedade, bem como os fenômenos de toda a ordem decorrente dessas interações.

Nesse contexto de interações, de forma multidisciplinar, há um imbricamento entre as áreas da comunicação e da linguagem, com os estudos da fala, do texto, dos aspectos

simbólicos e do contexto (SILVA; OLIVEIRA, 2008). Para Sassoon (2005), o entendimento do processo comunicativo passa por três níveis: da linguagem, da pragmática e do contexto:

- Da linguagem, com o aspecto da estrutura, na qual se firmam os processos da língua; pode surgir de três formas: **texto** – um composto de elementos de língua (letras, sinais de pontuação, etc.) que isoladamente não teriam significado, mas que quando combinados criam significados e símbolos; **imagem** – representações do mundo dirigidas tanto ao intelecto quanto aos sentidos, que pode ser a representação dos símbolos, a forma icônica ou a gráfica, e a comunicação não-verbal; e, **som** – a representação acústica por meio de ondas sonoras de uma vibração;
- Da pragmática, com os aspectos históricos das relações de formação do indivíduo, com as regras que o permite distinguir e criar os significados da linguagem; e,
- Do contexto, com os elementos de facilitação da interpretação de uma dada mensagem, que permite a significação dentro de uma conjuntura.

De acordo com Marc (1992), o modelo clássico conhecido (emissor-receptor), criado por Shannon e Weaver “apresenta a comunicação como a transferência de uma mensagem sob a forma de sinal a partir de uma fonte de informação e por intermédio de um emissor e de um receptor” (MARC, 1992, p.18). O autor ressalta que essa transferência pode sofrer perturbações (ruídos), chamadas de fenômenos parasitas. Tal modelo, enriquecido com a noção de *feedback* (retroação) trazida pela cibernética de Norbert Wiener em 1948, permitiu passar da noção de comunicação à interação. Krone, Jablin e Putnam (1987) identificam os principais ingredientes de um processo de comunicação utilizados em diferentes modelos, que podem variar sua natureza de acordo com a perspectiva, sendo os elementos: a mensagem, o canal, o transmissor/receptor, a transmissão, a codificação, a decodificação, o significado, o *feedback* e a comunicação dos efeitos. Além desses elementos, as alavancas, a direção da comunicação, os níveis, a rede e a abordagem utilizada influenciam e são importantes para o entendimento do processo de comunicação, no âmbito individual, grupal ou organizacional, conforme pode ser observado no quadro 03 (2):

Elementos	Descrição	Componentes
Alavancas	Utilizadas na construção do discurso, formam os eixos de poder, embutindo valores e significados. Funciona como um mecanismo do inconsciente do indivíduo, disparando reflexos condicionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão • Rejeição • Autoridade • Conformização
Direção	Constitui os fluxos, caminhos, desvios e os degraus por que atravessa a comunicação, sendo influenciada por fatores como complexidade e hierarquia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical (ascendente, descendente) • Horizontal • Diagonal
Níveis	A comunicação pode ocorrer no nível do indivíduo, entre dois interlocutores, entre grupos ou no nível das coletividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Inter • Intra • Grupal • Coletivo
Rede	A maneira como as mensagens circulam é instigada pela rede de comunicação, que pode ser formal e informal.	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal
Abordagem	Elemento que articula a estruturação da mensagem, revelando primeiramente o ponto principal e depois explicando ou explicando e depois revelando o ponto principal.	<ul style="list-style-type: none"> • Direta • Indireta

Quadro 3 (2): Elementos de um sistema de comunicação

Fonte: Baseado em Torquato (2002); Robbins (2004); Marc e Picard (1992) e Argenti (2006).

A compreensão do fenômeno da comunicação organizacional envolve a necessidade de entendimento dos aspectos específicos tanto no nível do indivíduo quanto no nível da organização. Como norteador, serão utilizados os três pressupostos do modelo de comunicação organizacional de Le Osborne Thayer: a comunicação ocorre no sistema psicológico do indivíduo; é uma função organística, interpessoal e organizacional de entrada, processamento e saída programáticos da informação; e, comporta-se em função dos contextos ambientais nos quais está inserida (BOWDITCH; BUONO, 2006; HESKETH; ALMEIDA, 1980).

A comunicação organizacional é direcionada aos indivíduos, estejam estes em grupos ou em outras organizações. Do ponto de vista individual, a comunicação ocorre num contexto organizado, num plano articulado no sistema psicológico do indivíduo, das relações entre algum aspecto dos objetos, pessoas ou ideias do mundo com o qual o indivíduo está disposto a tratar. Enquanto processo de interação, a comunicação exerce um papel primordial na vida, satisfazendo a maioria das necessidades humanas (físicas, de identidade, sociais e práticas), permitindo a transmissão das informações a respeito de ideias, sentimentos e intenções (HESKETH; ALMEIDA, 1980; MICHENER; DELAMANTER; MYERS, 2005; ADLER, 2003).

A comunicação humana não é um processo linear, mas um processo sistêmico circular de ações e reações, de estímulos e de respostas, seja entre indivíduos ou entre indivíduo e universos simbólicos (ex: organizações). Enquanto processo psicológico, não ocorre apenas

como um registro passivo, mas requer uma atitude ativa de escuta na qual intervêm múltiplos fatores (de seleção, de inferência, etc.) que comandam a interpretação da mensagem recebida de acordo com os instrumentos cognitivos e de percepção do indivíduo (MARC; PICARD, 1992; ADLER, 2003).

Seja a unidade de análise o indivíduo, o grupo ou a organização, o entendimento do fenômeno da comunicação humana enriquece a compreensão do fenômeno comunicativo quando da ampliação deste para o ambiente organizacional, conforme sugere o terceiro pressuposto do modelo de Le Osborne Thayer *apud* (HESKETH; ALMEIDA, 1980), quando aborda que a comunicação é mediada e comporta-se em função do ambiente da organização. Do ponto de vista gerencial, o conhecimento do processo no indivíduo pode auxiliar na definição da estratégia comunicativa a ser adotada pela organização, conforme será abordado na próxima seção.

2.3.1 A comunicação organizacional

Segundo Cavalcante (2008, p.2), a comunicação, “seja enquanto fenômeno, como processo ou como instrumento, funda as organizações, pois em todas essas perspectivas, ocupa lugar central na sua constituição, sustentação, sobrevivência e desenvolvimento”. De acordo com Rese, Canhada e Casali (2008), as abordagens utilizadas nos estudos da comunicação organizacional receberam grande contribuição dos estudos sobre a linguagem realizados por James Taylor e seus colegas da corrente de pensamento conhecida por Escola de Montreal.

Tendo como predecessora a função de Relações Públicas (RP), a comunicação organizacional tem sua história imbricada com o desenvolvimento econômico, social e político da década de 60, quando se inicia a construção da relação entre as empresas e a sociedade num processo de interlocução com públicos mais diversos. Incluem-se nesse escopo a comunicação interna para dizer aos empregados que deveriam orgulhar-se do lugar em que trabalham e a comunicação externa para demonstrar aos consumidores que as considerem honestas e merecedoras de confiança por facilitar produtos bons e por prestar serviços de qualidade (ARGENTI, 2006; TORQUATO, 2002).

Nesse panorama, tinha-se de um lado as organizações com a necessidade de desenvolver publicamente a identidade, de criar imagens compatíveis e adequadas ao mercado; de outro lado, a meta de integração interna, operacionalizada via programas do setor

de recursos humanos. A função de relações públicas concentrava-se, prioritariamente, na área externa, planejando e operando as estratégias de projeção da imagem institucional; já a área de recursos humanos, executava os programas de comunicação nos espaços internos, valorizando-a como recurso estratégico (TORQUATO, 2002; ALMEIDA; BERTUCCI; BELO, 2006).

A organização, enquanto unidade socioeconômica inserida num ambiente dinâmico, utiliza-se de estratégias de comunicação para influenciar a imagem dos outros sobre ela, tendo a comunicação sua importância para o equilíbrio do microclima interno e para o ajuste da imagem empresarial ao meio social. É um dos processos fundamentais que constitui a base de praticamente toda a atividade nas organizações, devendo estar inserida numa estratégia, a qual deve pensar em três subconjuntos: a definição de objetivos claros; a definição dos recursos disponíveis e no diagnóstico da reputação. As inter-relações das variáveis da empresa, da mensagem e do público-alvo determinam que mensagens serão eficazes (ARGENTI, 2006; BOWDITCH; BUONO, 2006).

Numa visão interacionista, a comunicação organizacional perpassa todos os setores e áreas do negócio; pode ser vista como um campo social, um conjunto de sistemas simbólicos, de estruturas e de práticas que convencionam e dá ordem às trocas. A organização nessa perspectiva é tida como um sistema aberto, em relação permanente de troca com o meio ambiente, fazendo interagir diferentes elementos (indivíduos, grupos, serviços, tecnologias, etc.) na execução de diferentes funções que obedecem a certas regras (ARGENTI, 2006; MARC; PICARD, 1992). No argumento de Cavalcante (2008, p.2), a comunicação organizacional “se circunscreve à *práxis* empresarial das relações públicas, abrigando o *locus* privilegiado das reflexões mais profundas sobre o tema da relação empresa x ambiente”, sendo promissora no sentido de revelar novas e importantes perspectivas para a compreensão das transformações que acometem as organizações contemporâneas e a sociedade. Ainda segundo o autor, a comunicação organizacional tem recebido diversas contribuições da comunicação social.

Dentre as várias formas de comunicação existentes (administrativa, cultural, gerencial), a comunicação social é uma das formas e exerce um papel relevante no sistema de comunicação. A comunicação social tem como objetivos a projeção de um conceito adequado da organização perante seus públicos, de forma consistente com as políticas, crenças e valores; a criação e manutenção de formas de comunicação que contribuam para a melhor fluidez dos sistemas e das atividades; o desenvolvimento harmônico do espírito de equipe; a projeção junto aos centros irradiadores de opinião e de poder do pensamento ideológico da

organização; e o acompanhamento e influência no meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país (TORQUATO, 2002).

Quanto ao foco, a comunicação social pode ser dividida em duas áreas de atuação: a comunicação interna (na maioria das vezes um esforço colaborativo entre as áreas de comunicação e recursos humanos) e a comunicação externa. A missão básica de um sistema de comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão das linhas de produtos, garantindo o entendimento pelos funcionários das iniciativas de comunicação externa e das metas e estratégias corporativas (ARGENTI, 2006; TORQUATO, 2002).

Dentre as principais ferramentas utilizadas na comunicação interna, observam-se as listadas no quadro 04 (2), que traz alguns dos problemas mais comuns em cada uma delas:

Ferramentas de Comunicação Interna	Problemas mais comuns
Jornais, revistas	temas muito descendentes; linguagem imprópria, fria; visual inadequado; retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	muito normativos; pouco envolventes; pouco explicativos; incompletos.
Quadros de avisos/murais	pouco atraentes; acesso precário; inatuais.
Reuniões grupais/encontros	cansativas e longas; falta de clareza e de objetivos; exposições fracas; pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo; pouca empatia; falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	receio do poder coercitivo; incredibilidade; indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco); pressão do grupo de referência; pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	promoção de determinadas categorias funcionais ou disfunções salariais que geram insatisfações internas.

Quadro 4 (2): Ferramentas de comunicação interna e principais problemas
Fonte: Baseado em Torquato (2002).

Outro foco da comunicação social, a comunicação externa, é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, e tem o seu foco na opinião pública. Tendo como objetivo divulgar a missão da organização, melhorando sua posição no mercado, assegurando uma identidade técnica que possa conferir à organização o respeito e o reconhecimento da sociedade, de forma a propiciar uma visão clara de aspectos, programas e atividades da organização, junto aos públicos de interesse (TORQUATO, 2002).

Já dentre as principais ferramentas utilizadas na comunicação externa, tem-se o exposto no quadro 05 (2):

Ferramentas de comunicação externa	Problemas mais comuns
Press-release	Frieza e unilateralidade; ausência de exclusividade; enaltecimento – publicidade.
Entrevistas individuais	Distorções/frases pinçadas de contextos diferentes; emissão impensada de contextos.
Entrevistas coletivas	Casca de banana; dificuldades no nível de expressão para clarificar temáticas técnicas para o grupo; interesses heterogêneos.
Artigos	Pouca legibilidade; hermetismo conceitual na área técnico-financeira.
Cursos para jornalistas	Pequeno engajamento – disponibilidade de tempo.
Encontros informais/almoços	Círculo muito restrito.
Conversas em <i>off</i>	Perigo de vazamentos.

Quadro 5 (2): Ferramentas de comunicação externa e principais problemas

Fonte: Baseado em Torquato (2002)

Uma das principais pautas da comunicação social tem sido as ações de responsabilidade social. Na busca de técnicas de comunicação efetiva das ações de responsabilidade social, tem-se pesquisado o fenômeno da comunicação das ações sociais desde a década de 80 (DE PAULA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2009). Dada a importância dessas ações para moldar a imagem da organização, há uma subfunção dentro da área de recursos humanos para lidar com as ações sociais, incentivadas por fatores como a formação de imagem mais positiva nos consumidores, o aumento percentual da quantidade de funcionários que manifestam orgulho pelos valores da organização e se tornam fiéis (CAPRIOTTI; MORENO, 2007; ARGENTI, 2006).

A gestão de uma imagem socialmente responsável perpassa por todas as formas de interação da organização com os *stakeholders*. De acordo com Morsing e Schultz (2006), mensagens sobre questões éticas e iniciativas socialmente responsáveis da organização tendem a causar reações positivas e trazer benefícios internos e externos. Baseados nos trabalhos de Grunig & Hunt's, de formas de relacionamento com os *stakeholders*, os autores identificam três estratégias comunicativas: estratégia de informação do *stakeholder*, estratégia de responsabilidade do *stakeholder* e estratégia de envolvimento do *stakeholder*. Embora os autores foquem no *stakeholder* externo, neste trabalho tal estratégia será aplicada em toda a comunicação da instituição (interna ou externa).

Nesse esforço para interagir com os *stakeholders*, as organizações utilizam ferramentas de comunicação como propaganda, relações com a comunidade, *merchandising*, promoção de vendas, *sampling*, marketing direto, design de produtos, eventos, etc. Um dos principais instrumentos de comunicação do desempenho econômico, social e ambiental das organizações é o balanço social, que é definido pelo Ethos (2007b) como um relatório anual produzido pela empresa de forma voluntária após um esforço de análise interna para mapear o as ações de responsabilidade social.

No Brasil, um dos modelos de balanço social mais difundido é o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), lançado em 1997, que adota o formato de balanço financeiro (IBASE, 2009). Um modelo de relatório internacional é o do Global Reporting Initiative (GRI), que possibilita por meio da padronização a comparação entre organizações de diversos países.

Para Cavalcante (2008, p.4), no curso do seu processo de adaptação e de crescimento, as organizações se vêem diante do desafio de vivenciar simultaneamente, de um lado, a afirmação de sua identidade, cultura e valores, e do outro, construir um tipo e intensidade de interação e relacionamento (e, portanto, de comunicação) com o ambiente, permitindo “a sua inserção social e política, o interfaceamento de culturas, a conquista de sua legitimação e o reconhecimento público da sua figura institucional”. O uso adequado da comunicação pode resultar em ganhos para a organização, tendo em vista a relação da comunicação com a imagem e, conseqüentemente, com a identidade. Esses assuntos serão abordados na seção seguinte.

2.3.2 Imagem e identidade

Resultado do esforço comunicativo organizacional (programado ou involuntário), é gerado nos *stakeholders* uma percepção em relação à organização, que se reflete em imagem, identidade. Na comunicação corporativa, o modelo tradicional emissor-receptor, assume uma relação de linearidade entre a identidade corporativa (emergida e formulada pela personalidade corporativa) e a imagem corporativa formada pelos *stakeholders*. Na comunicação corporativa, imagem é a organização vista pelos olhos de seu público. A imagem de qualquer organização pode ser entendida como a forma que diferentes públicos a percebem, com base em todas as mensagens que ela envia em nomes e logomarcas e através de autoapresentações. Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos, tal imagem, em geral, é condicionada não somente por sua identidade corporativa, mas também pela cultura e pela imagem da indústria ou do grupo ao qual pertence, sendo apreendida pelo nível do inconsciente (CORNELISSEN, 2000; ARGENTI, 2006; TORQUATO, 2002).

Embora foque no público interno, a identidade, diferentemente da imagem, não varia de um público a outro; é o que os públicos percebem, sentem e pensam sobre a organização, é o entendimento compartilhado que distingue nos públicos os valores e características da

organização. Consiste nos atributos que definem a organização, como seu papel, produto e serviços. É a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas e comunicadas a uma grande variedade de públicos, referindo-se ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente. A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo, não sendo simplesmente uma percepção em um determinado período, e difere da identidade por ser um produto tanto de públicos internos quanto externos. A construção da identidade corporativa é a única parte da reputação da empresa que pode ser completamente controlada pela gerência, uma maior aproximação entre a identidade e a imagem de uma empresa tende a aumentar sua reputação (HATCH; SCHULTZ, 1997; ARGENTI, 2006; TORQUATO, 2002).

Hatch e Schultz (1997), ao analisarem a relação de interdependência entre a imagem, a identidade e a cultura organizacional, sugerem um modelo conceitual para a análise do *framework* focado na construção de contextos simbólicos internos e externos à organização. Os autores argumentam que a relação entre os três elementos formam um processo circular de mútua interdependência, conforme ilustrado na figura 2 (2). Para eles as ações organizacionais afetam tanto a imagem quanto a identidade, já que afetam em níveis diferentes os *stakeholders*.

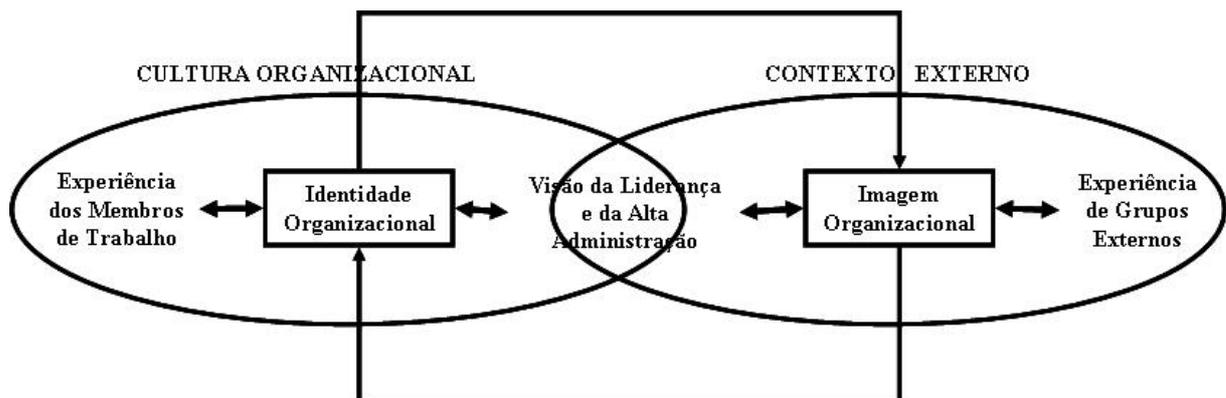


Figura 2 (2): Relação entre imagem, identidade e cultura organizacional
Fonte: Baseado em Hatch e Schultz (1997, p. 361)

Elemento constituinte do contexto interno e externo à organização, seja na formação da identidade ou da imagem, o entendimento da forma de organização, da estrutura e da

cultura contribuem para uma melhor compreensão da organização, conforme será tratado na próxima seção.

2.4 Organização, estrutura e cultura organizacional

A organização, *locus* de pesquisa deste trabalho, pode ser entendida como um sistema dinâmico de membros organizacionais, influenciada por diversos *stakeholders*, que se comunica com e através da estrutura organizacional de forma intencional e ordenada em busca da consecução de objetivos. Submergidos em um sistema partilhado de significados e mensagens, os membros organizacionais influenciam e são influenciados pela organização, através de sua estrutura e cultura. O entendimento da estrutura e da cultura contribui para uma melhor compreensão do objeto deste trabalho, tendo em vista a influência destes nas ações organizacionais e na construção da imagem da organização (KEYTON, 2005; SROUR, 2005).

Forma característica da condição moderna, as organizações já foram encaradas como algo repressivo e constrangedor, ao invés de um fenômeno vantajoso ou benéfico que pudesse potencializar a força dos agentes sociais, combinando os recursos de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente, convertendo o resultado em ações cooperativas e coordenadas que beneficiassem a sociedade (CLEGG, 1998; SROUR, 2005).

Dentre as teorias que explicam como as organizações se estruturam, há a teoria da estrutura organizacional, que considera as influências interacionais do tamanho, tecnologia, ambiente e decisão nas estruturas. Considerando ainda as pessoas, a adaptação e a evolução, focando na complexidade que evolui com base nas interações (nesse caso não está se falando das pessoas) e na instituição como uma entidade (um mito) criada e institucionalizada pela sociedade (RANSON; HINNINGS e GREENWOOD, 1980).

A estrutura organizacional pode ser avaliada pela homogeneização, trabalhada pelo conceito de isomorfismo (tendência das organizações do mesmo campo emergirem forças de forma a se tornarem mais similares umas às outras) e pela diferenciação. Para fins de análise, será utilizada para entender a estrutura organizacional a classificação proposta por Hall (2004), que analisa as organizações pela diferenciação da estrutura, utilizando aspectos específicos como complexidade, formalização e centralização, conforme quadro 06 (2). Será considerada ainda na análise as configurações estruturais como o fator tamanho, que pode ser inferido quanto à capacidade física das organizações, quanto à quantidade de pessoas

disponíveis na organização e/ou quanto aos insumos e produtos organizacionais na forma de riqueza ou bens líquidos e o fator tecnologia, que deve ser entendido em sentido amplo e não apenas como maquinaria ou o equipamento usado na produção e o fator ambiente, que considera o ambiente social e o ambiente físico (HALL, 2004; DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Fenômeno	Característica
Complexidade ou Especialização	Podendo ser medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão do treinamento exigido para cada uma delas. Quanto maior o número de ocupações e quanto mais longo o período de treinamento exigido, mais complexa a organização. De acordo com o autor, é mais comumente identificada em três elementos, sendo esses a diferenciação horizontal, vertical e espacial.
Formalização	Possível quando há repetição na ação, é identificada pelas normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização e pelos meios para assegurar que eles serão seguidos. Reflete o grau de opinião dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais. O seu grau indica as opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais, variando em um continuum de “formalização máxima”, na qual as normas e procedimentos organizacionais cobrem todos os comportamentos (podendo ser altamente restritivas ou vagas), à “formalização mínima”, na qual não há procedimento elaborado, possibilitando aos próprios membros decidirem o que fazer
Centralização	Definida pelo nível e pela variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização, reflete a distribuição de poder. O que define o grau de centralização ou descentralização é o direito de tomar decisões. A organização é centralizada quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização. O elevado grau de centralização tendência um menor nível de confiança nos funcionários para a tomada de decisão. Sendo influenciada por fatores como tamanho, tecnologia e ambiente.

Quadro 6 (2): Classificação da estrutura organizacional

Fonte: baseado em Hall (2004)

Além da estrutura organizacional, as ações organizacionais e a imagem da organização são influenciadas pela cultura organizacional, o que torna o entendimento da cultura um aspecto relevante para este trabalho. Utilizada por antropólogos para se referir aos costumes e rituais de desenvolvimento da sociedade no curso da história, no âmbito organizacional tem sido pesquisada de forma esparsa desde a década de 40, tendo recebido uma maior atenção dos pesquisadores no *corporate-culture boom* na década de 80, quando se utilizou para indicar o clima e as práticas de desenvolvimento organizacional em torno dos valores e crenças organizacionais, tornando-se uma das maiores questões de pesquisa na atualidade devido ao fato de ser um aspecto central na vida organizacional (MATS, 2002; SCHEIN, 1992).

Uma organização se baseia em significados compartilhados, de forma a permitir que as pessoas se comportem de maneira organizada. A dimensão cultural no espaço da organização é determinada pelo conjunto das normas e dos valores que condicionam os usos de um local

de trabalho e lhe dão sentido. Quando considerada como cultura, a organização é vista como uma minissociedade, com valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Algumas culturas corporativas são uniformes e fortes, enquanto outras são fragmentadas pela presença de subculturas; valores comuns, crenças comuns, significados comuns e interpretações compartilhadas são maneiras diferentes de descrever uma cultura (MORGAN, 2002; FISCHER, 1996).

As diretrizes estratégicas bem como as decisões recebem influência direta desse conjunto de normas e valores, os quais fornecem um senso de direção comum aos que compartilham a cultura organizacional. Dentre os valores e normas, destacam-se a influência da estrutura organizacional, regras, diretrizes, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados. Tais elementos desempenham uma função interpretativista, rica em significado simbólico, pois agem como ponto de referência primário para a maneira como as pessoas vêem e interpretam os contextos organizacionais (MORGAN, 2002).

A cultura é definida como um processo e um produto, de um complexo ambiente de mensagens e significados no qual cada indivíduo escolhe os comportamentos e as mensagens e os interpreta, sendo um sistema de símbolos e significados (KEYTON, 2005; ALVESSON, 2002). Segundo Fleury (1996) o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos tem a capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso.

Para Schein (1992), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis (Figura 03 (2)): artefatos, valores e proposições⁵. Os artefatos são visíveis, identificados através da estrutura e dos processos; comumente é a primeira referência quando se entra em contato com a organização (podem ser vistos, sentidos ou ouvidos), como a estrutura, as normas e os costumes. De difícil percepção até manifestar-se nos comportamentos dos membros organizacionais, os valores são invisíveis, emergindo nas estratégias, objetivos e filosofias. As proposições estão no inconsciente, guiando o comportamento e direcionando como os membros organizacionais devem perceber, pensar, sentir e agir (SCHEIN, 1992; KEYTON, 2005).

⁵ Do original, *Artifacts, Espoused Values e Assumptions*.

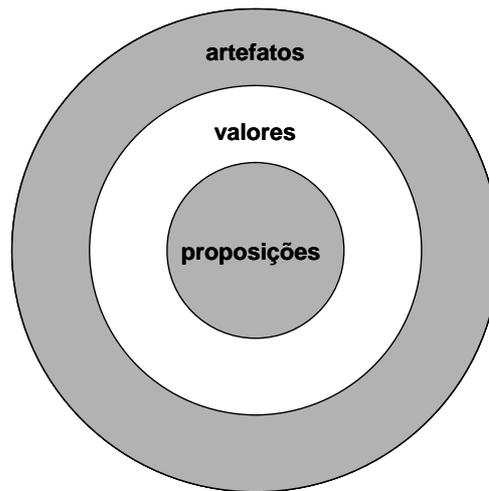


Figura 3 (2): Níveis da cultura organizacional
Fonte: baseado em Schein (1992)

Para fins de apreensão da cultura organizacional, utiliza-se o primeiro nível da classificação proposta por Schein (1992), o nível dos artefatos, tendo em vista o entendimento de que este é um elemento-chave da cultura para auxiliar na compreensão dos processos de gerenciamento de impressões e responsabilidade social. Como guia para entendimento dos artefatos, será utilizada a análise dos cinco aspectos sugeridos por Fleury (1996), conforme descrito no quadro 07 (2).

Dentre as formas modernas de comunicação das organizações com os *stakeholders*, têm-se os *websites*. Para Overbeeke e Sinzek (2005), através da análise detalhada dos sites corporativos é possível apreender aspectos referentes à cultura organizacional. Para os autores, a acessibilidade e o alcance das ações comunicativas via websites são fatores que merecem atenção dos pesquisadores. Com essas premissas, os autores agruparam vinte e três aspectos em cinco dimensões (práticas corporativas, valores corporativos, corporação e sociedade, aparência do website e cultura corporativa), criando um instrumento para apreensão da cultura organizacional. A análise da informação comunicada via website mostra-se relevante para esta pesquisa, tendo em vista possibilitar um primeiro contato do pesquisador com o universo simbólico da organização, já que pode ser feito com o uso da *internet*.

Aspecto	Descrição
Histórico da organização	Resgatar o instante da criação e da inserção da organização no contexto político e econômico, entendendo a natureza da organização, suas metas e objetivos. Recuperar informações sobre o fundador (ou diretores - desempenham um papel importante na construção da identidade). Investigar os incidentes críticos (crises, expansões, pontos de inflexão, de fracasso ou sucesso).
Processo de socialização de novos membros	Trata-se do momento da reprodução do universo simbólico (transmissão e incorporação dos valores e comportamentos), que se dá por estratégias de integração do indivíduo à organização (programas de integração e treinamento).
Políticas de RH	Atuam na mediação da relação entre capital e trabalho (indivíduo e organização). Devem-se observar as políticas explícitas e as políticas implícitas, as consistências e as inconsistências nas políticas de captação e desenvolvimento, nos seus processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira.
Processo de Comunicação	Enquanto elemento essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico, o mapeamento do sistema de comunicação deve se dar pelos meios formais (orais, escritos), pelos meios informais (rádio peão), pelos instrumentos e veículos, além da relação entre quem se comunica.
A organização do processo de trabalho	Análise do processo de trabalho, em suas componentes tecnológica e social, como forma de gestão da força de trabalho. Tal mapeamento subsidia o mapeamento das relações de poder, que fornece o referencial para se decifrar a dimensão política, constitutiva do elemento simbólico.

Quadro 7 (2): Elementos constituintes da cultura organizacional

Fonte: Baseado em Fleury (1996, p.23-25).

Conforme exposto, a importância do entendimento da cultura organizacional aporta na influência que esta exerce nas formas como a organização se estrutura, planeja as estratégias e executa as ações, os quais são constituintes dos símbolos formadores da imagem da organização e da forma como esta se comunica com os *stakeholders*. Segundo Feldman e March (1981), o valor simbólico da comunicação organizacional depende da cultura da organização, pois as comunicações são simbolicamente significantes devido a um conjunto particular de crenças em uma determinada cultura. Na argumentação de Hatch e Schultz (1997), há uma relação entre cultura, imagem e identidade em uma espécie de mútua interdependência. No ponto de vista dos autores, a identidade organizacional é um produto da autorreflexão da dinâmica do processo de cultura organizacional. Enquanto processo de comunicação, o gerenciamento de impressões é uma das formas comunicacionais que auxiliam na construção da imagem organizacional, tal processo será abordado a seguir.

2.5 Gerenciamento de impressões

Para Schlenker (1980), o gerenciamento de impressões ou controle de imagens é um aspecto central das relações interpessoais, uma forma de influência social. Segundo o autor, o gerenciamento de impressões pode ser uma ação consciente e planejada ou uma ação inconsciente para tentar controlar a imagem projetada em interações sociais reais ou

imaginadas. Para Gardner e Martinko (1988), no momento em que há interação social ocorre o gerenciamento de impressões.

Na proposição de Mendonça e Amantino (2003, p.42):

O gerenciamento de impressões pode também ser entendido como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão.

Na psicologia social, o termo comumente utilizado é autoapresentação (*self-apresentation*), enquanto que na sociologia utiliza-se gerenciamento de impressões (*impression management*), que carrega consigo a ideia de controlar a forma que os outros veem o agente (GOFFMAN, 1959; MENDONÇA, 2003; SCHLENKER, 1980).

De acordo com Mendonça (2003), as pesquisas sobre gerenciamento de impressões têm suas origens por volta da década de 50 na psicologia social nos trabalhos de Edward Jones, que realizou experimentos controlados para entender as motivações dos indivíduos ao apresentarem comportamentos de lisonja, adulação e autoapresentação, e na sociologia, com os trabalhos de Erving Goffman, com a publicação do livro *The presentation of self in every day life* em 1959. Segundo Goffman (1959), o livro trata da expressão emitida, que é mais teatral e contextual, de natureza não-verbal. Para Giancalone e Rosenfeld (1989), Goffman foi o maior responsável pelas formulações mais originais sobre a teoria de gerenciamento de impressões. Embora amplamente discutido na literatura especializada desde a década de 50, principalmente na psicologia social, conforme Mendonça e Gonçalves (2004, p.2), o GI “apresenta-se como um tema quase inexplorado na literatura brasileira”, sendo na década de 80 que acontece o maior volume de pesquisas das estratégias ou táticas de gerenciamento de impressões no ambiente organizacional (MENDONÇA, 2003).

Mendonça e Gonçalves (2002) argumentam que o foco do gerenciamento de impressões deve ser entendido não apenas como um processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, mas também como possíveis comportamentos voltados à criação de impressões de grupos e de organizações como um todo. O processo de GI tem sido estudado em uma variedade de contextos. Numa visão organizacional, Alvesson (1990) traz que o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato atraente da organização para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.), posicionando-a de um modo benéfico.

Para sistematizar o estudo de GI, Jones e Pittman (1982) propuseram uma taxonomia com cinco estratégias de autoapresentação (insinuação, promoção, exemplificação, intimidação e suplicação), as quais são amplamente aceitas e adotadas entre os estudiosos. Para Lessa (2009, p.56), na busca por uma imagem de socialmente responsável, as estratégias de insinuação, promoção e exemplificação são as mais aplicáveis por apresentarem “a organização como atrativa, competente, íntegra, socialmente responsável e moralmente confiável”.

Após a taxonomia de Jones e Pittman (1982), surgiram diversos outros modelos que se propuseram a analisar a realidade organizacional. Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), com base no modelo de Jones e Pittman (1982) como pano de fundo para a criação de uma taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões, argumentam que organizações usam táticas diretas e indiretas, conforme pode ser observado no quadro 8 (2). Tal taxonomia será utilizada neste trabalho para entender como as organizações estão gerenciando a impressão de empresa socialmente responsável, por se adequar ao objeto de pesquisa.

Embora nas dimensões de gerenciamento de impressões existam o comportamento tático (empreendido com objetivos claros e de curto prazo) e o estratégico (construção de características de reputação de longo prazo), neste trabalho, tanto as estratégias da taxonomia de Jones e Pittman (1982) quanto às táticas assertivas diretas da taxonomia de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) serão consideradas como táticas.

	Táticas diretas	Táticas indiretas
Táticas assertivas	Exemplificação Insinuação Intimidação Promoção organizacional Suplicação	Engrandecer Vociferar Infamar Enaltecer
Táticas defensivas	Comportamento pró-social Desculpas Explicações <i>Handicapping</i> organizacional Negações Restituição	Encobrir Efuscar Encorajar Menosprezar

Quadro 8 (2): Taxonomia de táticas de gerenciamento de impressões organizacional
Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982); Mendonça (2003) e Mohamed; Gardner e Paolillo (1999)

De acordo com Mendonça (2003), as organizações podem empreender ações de gerenciamento de impressões para os diversos públicos (internos ou externos) de forma assertiva (para criar uma impressão) ou defensiva (para proteger uma imagem já estabelecida). A importância do gerenciamento de impressões nesta pesquisa ancora-se no fato de ser um fenômeno de comunicação, sendo uma das formas que as organizações

dispõem para passar mensagens para os diversos públicos, desenvolvendo táticas de gerenciamento de impressões com o intuito de controlar as impressões dos públicos-chave em relação a questões como a responsabilidade social. Segundo Russ (1991), que pesquisou o efeito da comunicação simbólica na administração da imagem das organizações, a comunicação é um componente fundamental da interação das organizações com os indivíduos. Para o autor, a comunicação formal em uma organização pode ser utilizada para afetar as percepções e interpretações dos diversos *stakeholders*, auxiliando a legitimar as ações organizacionais (eventos positivos ou negativos), o que pode ser feito com o uso de táticas de gerenciamento de impressões.

Ao analisar a administração da imagem de socialmente responsável, Flannery (1997) explora a relação da performance social com o processo de gerenciamento de impressões, criando um framework conceitual de como as corporações criam e administram a imagem de corporação socialmente responsável. Segundo a autora, o gerenciamento de impressões tem três significantes funções que se interrelacionam com a responsabilidade social: 01- comunicar uma imagem de socialmente responsável, 02- alinhar o comportamento da organização com as expectativas da sociedade em situações particulares e 03- convidar a sociedade para o diálogo com a organização. Já Mendonça e Gonçalves (2004), subsidiados pela teoria de gerenciamento de impressões, propõem um modelo (Apêndice E) para identificar se as ações sociais empreendidas pelas organizações representam sua substância (valores, normas e cultura) ou se são imagens sem conteúdo. No modelo, os autores identificam três possibilidades: 01- essência com pouco reflexo na imagem (ações baseadas na cultura, nos valores e normas, sem que haja um esforço comunicativo ou reflexo na imagem das ações), 2- imagem e essência (há um esforço comunicativo ou reflexo na imagem das ações, que se apresentam coerentes com os valores e normas da organização) e 3- imagem com pouca essência (há um esforço para a construção de uma imagem que não reflete a cultura, valores e normas da instituição).

Todavia, nem sempre a impressão transmitida é formada pelo receptor da forma que o emissor a projetou. Por conta disso, torna-se relevante discutir alguns aspectos do processo de formação de impressão, o qual enriquece a discussão e pode ampliar o entendimento do processo de gerenciamento de impressões e de comunicação. Dessa forma, este assunto é tratado na próxima seção.

2.5.1 Formação de impressões

Ao abordar o gerenciamento de impressões como um processo de comunicação, Mendonça e Gonçalves (2004, p.8) pontuam que “enquanto um ator social está gerenciando as impressões de outros, estes estão decodificando tudo que o ator faz, formando assim suas impressões sobre ele”. O conhecimento do processo de formação de impressões torna-se relevante para esta pesquisa no momento em que a organização ao utilizar as ferramentas de comunicação deseja criar uma imagem que nem sempre é a imagem formada pelos recebedores da mensagem.

Desde as pesquisas do psicólogo gestaltista Solomon Asch na década de 40, a formação de impressões tem sido cada vez mais investigada na psicologia e no marketing, todavia, as pesquisas empíricas são relativamente recentes (WOOLCOCK; KASHIMA, 2000; WEINBERG et al, 2004). Embora a formação de impressões seja um processo cíclico e dinâmico, como o gerenciamento de impressões, a maior parte das pesquisas sobre as impressões concentram-se no processo de GI (BOLINO; TURNLEY, 2003).

Dentre as dimensões das impressões, é importante destacar a diferença entre o gerenciamento e a formação das impressões. Conforme Mendonça (2003), enquanto o gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para controlar o modo como os outros o vêem e a imagem que eles desenvolvem a seu respeito, a formação de uma impressão, para Caetano (2006, p.89) é a forma de “organizar a informação disponível acerca de uma pessoa de modo a podermos integrá-la numa categoria significativa para nós”.

O indivíduo, de forma voluntária ou involuntária, é invadido por informações de várias origens, que chegam pelos sentidos a todo momento para armazenamento na memória. Assim, a formação de impressão enquanto processo organiza diversas informações em uma impressão unificada (LEYENS; YZERBYT, 2004; MICHENER; DeLAMATER; MYERS, 2005).

Dentre as principais estratégias que explicam o processo de formação de impressões, tem-se a categorização, que trabalha a informação nova identificando-a e comparando-a com outras já conhecidas, classificando-a numa categoria que seja significativa. A definição da categorização se dá por semelhança às características do objeto-alvo de acordo com as preferências individuais, sendo definida por fatores como exemplos, expectativas, emoção, esquemas ou protótipos (LEYENS; YZERBYT, 2004; DOWNEY; CHRISTENSEN, 2006).

Dentre as funções da categorização destacam-se a simplificação, a conservação do que é apreendido, a direção da ação, a ordem e a significação. Após a categorização, acontece o processo de confirmação da informação, desde que as pessoas estejam motivadas e tenham

capacidade cognitiva para isso; caso contrário, o processo estaciona na categorização. Quando as informações recebidas são incongruentes com as que já estão armazenadas, ocorre resistência no momento da confirmação, até que a nova informação seja atribuída a uma categoria existente ou criada uma nova categorização que componha uma impressão unificada e coerente (LEYENS; YZERBYT, 2004).

Pesquisas sistemáticas de Michener, Delamater e Myers (2005); Aronson, Wilson e Akert (2002), Demarais e White (1963) apoiam a ideia de que as primeiras impressões formadas conferem mais peso do que as recebidas posteriormente. Dentre as explicações para tal fenômeno, argumenta-se que as informações recebidas pelo indivíduo sobre qualquer coisa, lugar, pessoa ou ideia influenciam a forma como serão processadas as informações que vem depois, que serão interpretadas de modo a torná-las coerentes com a impressão inicial, dando menos importância às informações subsequentes por acreditar ter informação suficiente para fazer um julgamento.

Na proposição de Caetano (2006), a formação de impressões tem sido analisada essencialmente a partir de duas perspectivas relativas ao processamento humano da informação:

- Construtivista – na qual a formação de impressões é basicamente determinada pelas estruturas e pelos processos cognitivos e afetivos do percepcionador; e,
- Associacionista – são as características físicas e comportamentais da pessoa-alvo que determinam à produção de uma impressão específica.

O processo de formação de impressões contribui para um aprofundamento do conhecimento do processo de gerenciamento de impressões ao fornecer subsídios para os responsáveis da construção da imagem organizacional e como os indivíduos recebem e processam a informação nova, especialmente na imagem de empresa socialmente responsável, ao utilizar a estratégia da categorização.

3 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A estrutura do texto segue esta ordem: delineamento da pesquisa, *locus* de pesquisa, além das técnicas de coleta dos dados, forma de análise dos dados coletados e limitações do estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Ao delinear os pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos, o pesquisador determina a coerência entre a noção de sujeito e as relações de objeto, evidenciando os paradigmas nos quais acredita e que acabam por definir a escolha metodológica (GODOI; BALSINI, 2006). Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva-interpretativa. Segundo Godoy (2006), a natureza descritiva possibilita um relato detalhado de um fenômeno social, envolvendo a configuração, a estrutura, as atividades e o relacionamento com outros fenômenos. Para Denzin e Lincoln (2000) toda pesquisa é interpretativa. Conforme Godoy (2006), na natureza interpretativa busca-se encontrar padrões nos dados empíricos coletados no campo e desenvolver categorias que possibilitem relacionar, ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições.

A abordagem metodológica desta pesquisa é qualitativa, adequada quando se pretende analisar unidades sociais de forma detalhada (GODOY, 1995). De acordo com Flick (2004, p. 28), “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Já para Denzin e Lincoln (2006, p.17), a “pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”, consistindo em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo, transformando-o em uma série de representações, que incluem as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes.

A estratégia de pesquisa adotada será o estudo de múltiplos casos. Conforme Godoy (2006, p.127), “os estudos de caso são especificamente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada”, favorecendo a captura e o entendimento em profundidade por parte do pesquisador da dinâmica da vida organizacional. Ainda segundo a autora, estudos de múltiplos casos adotam um enfoque indutivo no processo

de coleta e análise de dados, obtendo informações a partir das percepções dos atores locais, buscando desenvolver conceitos e compreender os padrões que emergem dos dados, em vez de verificar hipóteses, modelos ou teorias preconcebidas. Em uma investigação, Yin (1989) afirma que o estudo de múltiplos casos é adequado para responder a questões explicativas do tipo “como” e “porque”, devendo o pesquisador se preocupar com o rigor da pesquisa, para dirimir as críticas comuns a estratégia como a de trazer evidências equivocadas ou enviesadas. Nesta pesquisa, a escolha estratégica pelo estudo de múltiplos casos foi a opção para entender como o fenômeno pesquisado se comporta em situações ou realidades distintas, respeitando as características próprias de cada instituição, não existindo o intuito de generalizar o resultado dos casos, por entendê-los como únicos.

Partindo dessas premissas, acredita-se que a abordagem qualitativa com a estratégia de estudo de múltiplos casos é uma maneira adequada para se investigar o tema de pesquisa proposto.

3.2 Lócus de pesquisa

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos que descrevem momentos significados rotineiros e problemáticos, no intuito de conseguir compreender melhor o assunto que está ao alcance do pesquisador. Foram escolhidos três casos para a realização do estudo devido a pesquisa fazer parte de um projeto maior do Núcleo de Pesquisa (MKP), as instituições de ensino superior escolhidas estão localizadas nas cidades de Recife/PE e Caruaru/PE. Sendo uma pública, uma privada particular e outra privada confessional, o objetivo era identificar se o fenômeno tinha características distintas da prática da responsabilidade social, na pública devido a própria natureza e nas privadas por necessidade mercadológica. As instituições foram selecionadas de forma intencional após análise prévia do *website* de todas as instituições de cada município. Inicialmente, seriam selecionadas apenas instituições da cidade de Recife/PE; todavia, devido a pouca incidência de instituições que possuíssem minimamente em sua estrutura áreas de comunicação, extensão e recursos humanos, bem como a recusa em participar da pesquisa por instituições convidadas, optou-se por incluir instituições do agreste do Estado, no caso específico, a ASCES, localizada no município de Caruaru/PE. A escolha do *locus* se deu devido fatores como: o crescimento do número de instituições de ensino superior nos últimos anos; a abrangência, ou melhor, o grande alcance das atividades dessas instituições e

consequente penetração social; o papel de formação de cidadãos para o mercado e para a sociedade; além de ser um *locus* carente de pesquisas sobre o tema examinado, o que tornou o ambiente das instituições de ensino superior um *locus* relevante para investigar.

A partir de um estudo de múltiplos casos, a seleção das organizações que compuseram o *corpus* da pesquisa se deu de acordo com alguns critérios estabelecidos: localização (Recife e Caruaru), acessibilidade (à administração e as instalações), existência de três áreas (extensão, recursos humanos e comunicação) e ramo (instituição de ensino superior). A palavra *corpus*, de origem latina, significa corpo. *Corpus* é definido como uma coleção finita de materiais, determinada anteriormente pelo pesquisador, com inevitável arbitrariedade e com a qual ele irá trabalhar (BAUER; AARTS, 2002). Nas organizações selecionadas, os participantes foram escolhidos de acordo com a disponibilidade para participar da pesquisa; buscou-se entrevistar os responsáveis de cada uma das três áreas-foco, além de algum membro da alta direção da instituição. O primeiro contato com as instituições foi feito por telefone, especificamente com a área de comunicação, com posterior envio de e-mail e carta de apresentação do projeto, solicitando autorização para a participação na pesquisa (Apêndice A). Posteriormente, foram agendadas visitas do pesquisador para contextualizar a pesquisa, identificar os atores da mesma e agendar as datas das observações.

3.3 Coleta de dados

Segundo Patton (2002), os métodos qualitativos de coleta são associados frequentemente à coleta e a análise de textos – escritos ou falados – ou a observação direta de comportamentos.

Para o levantamento dos dados que serviram para construir o *corpus*, com base nos objetivos e no referencial teórico, foram utilizados três métodos de investigação: observação, direta e indireta com uso de técnicas visuais de coleta de dados (fotografia), entrevista semiestruturada e pesquisa documental (inclusive do *website* das instituições).

O ponto de saturação (Quadro 10 (3)) se deu quando o pesquisador coletou uma quantidade de material que considere suficiente para realizar a análise ou quando o fenômeno pesquisado entrar em ciclo de repetição. No quadro (Quadro 09 (03)), apresenta-se a relação entre alguns objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados empregados.

Ao discutir a coleta de evidências em estudos qualitativos, Patton (2002) associa os métodos qualitativos à coleta e a análise de textos (escritos ou falados) ou a observação de comportamento, apontando três tipos básicos de coleta de dados:

1. entrevistas – permitem a citação direta das experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento das pessoas estudadas;
2. observação direta – consiste na descrição detalhada das atividades, comportamentos, ações e de toda a gama de interações interpessoais e processos organizacionais que fazem parte da experiência humana observável; e
3. documentos - inclui o estudo de resumos, citações ou passagens completas de registros organizacionais.

Objetivos específicos	Instrumentos de coleta de dados
1. Descrever, no nível dos artefatos (SCHEIN, 1992), a cultura das organizações estudadas;	Observação direta e indireta com o uso de protocolo de observação Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
2. Avaliar como a cultura organizacional provê o material simbólico para a construção e comunicação de imagens de socialmente responsável;	Observação direta e indireta com o uso de protocolo de observação Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
3. Identificar as ferramentas de comunicação internas e externas adotadas pelas organizações estudadas;	Observação direta e indireta com o uso de protocolo de observação Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
4. Identificar quais as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas na comunicação da responsabilidade social para os diferentes públicos; e,	Observação direta e indireta Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
5. Analisar, com base no modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), a consistência entre a imagem de socialmente responsável transmitida pelas organizações estudadas e suas substâncias;	Observação direta e indireta com o uso de protocolo de observação Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
6. Analisar comparativamente os resultados obtidos nas organizações pesquisadas.	Observação direta e indireta com o uso de protocolo de observação Pesquisa documental Entrevista semiestruturada

Quadro 9 (3): Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta

Uma importante abordagem para a obtenção de dados em pesquisa qualitativa é a observação, que envolve coleta e investigação sistemática de comportamentos em dada configuração social (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003). A observação é um ato predominantemente reflexivo, não ocorrendo sem um mergulho do pesquisador em tempo real na complexidade do foco analisado (LABARE, 2002). Como método auxiliar para a coleta de dados, foi utilizada a fotografia e o diário de campo, com o intuito de capturar recortes da

realidade observada para posterior re-visita. O diário de campo trouxe um protocolo de observação (Apêndice B) com um roteiro do que devia ser minimamente observado. Conforme quadro 10 (3), foram seguidos os estágios de observação sugeridos por Adler e Adler (1994). Na visão de Coutinho (2005, p. 339), a fotografia “é capaz de capturar o acaso, eternizar determinado instante”, representando uma visão simbólica da imagem original a partir do olhar de quem a produziu. Durante as visitas às organizações, a observação foi do tipo não-participante, ocorrendo de forma direta (observação direta) e utilizada como forma de desvelar a cultura organizacional, direcionada a identificar o emprego de táticas de gerenciamento de impressões organizacional nas diversas expressões da organização. Enquanto desvantagem do método, Yin (1989) traz que a falta de rigor como um protocolo de observação pode fazer com que o pesquisador tenha certeza de suas próprias conclusões (pressupostos), sem que consiga perceber nas informações os dados que corroborem para tal afirmação.

Processo	Ação
Selecionar o ambiente	* interesse particular no tipo de cena ou comportamento; * acessibilidade.
Adentrar no ambiente	* circular livremente; * ter autorização oficial (identificação).
Iniciar a observação	* iniciar a observação imediatamente ao adentrar no local; * guiar-se pelo roteiro criado no protocolo de observação.
Registrar	* desenhar cenários, elementos e interações; * descrever os personagens (aparências, roupas, modos); * utilizar protocolos, gravadores ou câmeras.
Selecionar	* registrar os fatos interessantes, de acordo com o problema de pesquisa, buscando aprofundá-lo.
Saturação	* Observar até que o ciclo comece a se repetir e que não haja mais elementos novos a serem apreendidos ou se o pesquisador acreditar já ter material suficiente .

Quadro 10 (3): Roteiro para a realização de observação
Fonte: Baseado em Adler e Adler (1994, p.380)

Foram utilizadas entrevistas para permitir a obtenção de declarações diretas dos entrevistados sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos, além de serem mais flexíveis e abertas que o questionário. Sampieri (2006, p.381) define a entrevista como “uma conversa entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (o entrevistado) ou outras (entrevistados)”. As entrevistas dividem-se em estruturadas, semiestruturadas e não-estruturadas; para esta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada (Apêndice C), a qual se baseia em um guia de assuntos ou temas que possibilitam ao pesquisador liberdade para introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obtenção de mais informações sobre os temas desejados. O roteiro de entrevista foi adaptado de acordo com as coletas que foram

realizadas nos *websites*, na pesquisa documental e nas primeiras entrevistas realizadas. Dentre as desvantagens ou perigos da escolha pela realização de entrevistas, Creswell (2007) destaca a possível resistência dos entrevistados para assuntos chamados de sensíveis e a dificuldade no controle da fala pelo entrevistador impondo seu ritmo e sua interpretação na condução da entrevista, podendo enviesar o relato dos entrevistados.

No total, foram realizadas dezenove entrevistas, sendo nove na UFPE, cinco na FAFIRE e cinco na ASCES, que em tempo de gravação resultaram em um total de 12h32min46s, apenas um entrevistado não permitiu que fosse captado o áudio da conversa. A escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional, de modo a incluir indivíduos de cargos estratégicos (coordenação/gerência ou liderança) e que atuassem direta ou indiretamente na construção das ações de responsabilidade social empresarial, comunicação, recursos humanos e direção. A quantidade de pessoas entrevistadas em cada organização obedeceu, além do fator limitante de acesso e de tempo, a critérios de saturação teórica e de redundância, conforme aborda Glaus e Straus (apud Godoi; Mattos, 2006), o que visou garantir rigor ao processo de definição da quantidade de sujeitos pesquisados no estudo. Enquanto ferramenta para coletar as informações da entrevista, foi utilizada a gravação em áudio com o auxílio de equipamento eletrônico, desde que os entrevistados permitissem, e foram feitas anotações em uma caderneta. Ao final de cada entrevista, o pesquisador anotou os seus pontos de vistas, comentários, reflexões, observações e conclusões preliminares. Todo o material gravado foi transcrito.

A pesquisa documental é, de acordo com Ferrari (1982), aquela realizada sobre materiais que se encontram elaborados, como fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico; se isso aconteceu, ainda podem oferecer contribuições de reforço ou podem ainda receber uma nova reformulação de acordo com os objetivos de pesquisa. Foram utilizados documentos disponibilizados pelas organizações pesquisadas, com o objetivo de revelar aspectos referentes à cultura organizacional, a utilização de ferramentas de comunicação, a difusão de aspectos socialmente responsáveis e a utilização de estratégias de GI. A escolha dos documentos não foi um processo aleatório: deu-se de acordo com a relevância para a pesquisa, observada a disponibilidade de acesso fornecida pela organização. Analisaram-se os seguintes documentos: *websites*, manual do empregado, código de ética/conduta, balanço social, comunicações direcionadas ao público interno e externo, organograma e outros documentos relevantes identificados durante a coleta de dados.

Para a análise prévia dos *websites*, criou-se um roteiro (Apêndice D), adaptando-se as cinco dimensões propostas por Overbeeke e Sinzek (2005) para a análise da cultura

organizacional via *website*, de modo a contemplar além de aspectos referentes à cultura organizacional, aspectos comunicacionais sobre responsabilidade social. Para tal, utilizou-se o estudo de Capriotti e Moreno (2007), que analisa a comunicação de responsabilidade corporativa por meio de *websites* e o estudo de Wanderley et al (2007), que analisa por cinco dimensões como as organizações divulgam a responsabilidade social em seus *websites*. Escolhidas as instituições, foi feita a análise do conteúdo do website, com o objetivo de identificar elementos que corroborassem com os objetivos da pesquisa.

Para a apreensão e entendimento da cultura formal comunicada, destaca-se ainda o uso dos cinco aspectos sugeridos por Fleury (1996), descrito na seção 2.4 do referencial teórico, os quais propiciaram ao pesquisador um roteiro com os fatores a serem investigados.

A coleta de dados ocorreu no período de julho de 2009 a março de 2010. No total foram feitas 41 visitas, dentre as atividades, entrega de carta de solicitação, apresentação do objeto de pesquisa, realização de entrevista e observação. Foram realizadas quinze visitas à UFPE, de 23 de julho a 29 de março de 2010; onze visitas à Fafire, de 14 de setembro de 2009 a 02 de fevereiro de 2010 e cinco visitas à ASCES, no mês de março de 2010. O longo período de coleta deu-se por motivos como: análise do convite e autorização para realização da pesquisa, indisponibilidade de espaço na agenda dos entrevistados, inconveniência dos meses de dezembro e janeiro, devido o fechamento do ano letivo e recesso dos profissionais das instituições. O acesso às instituições ocorreu de forma satisfatória, destacando-se o grande apoio da área de comunicação da ASCES e da FAFIRE, bem como a colaboração das diretorias e demais entrevistados de cada uma dessas instituições. As maiores dificuldades para identificação dos atores institucionais e agendamento de entrevistas foram encontradas na UFPE, o que se atribui, dentre outros, a fatores como à estrutura da instituição (tamanho) e descentralização de atividades.

Acredita-se que os três métodos de coleta adotados foram adequados para atender aos objetivos desta pesquisa, propiciando os dados necessários para o entendimento do fenômeno estudado. Na tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno, foi utilizada a triangulação dos dados obtidos com os métodos selecionados. Segundo Denzin (1977) e Denzin e Lincoln (2006), a triangulação pode apresentar quatro variações (teórica, de dados, metodológica e de investigadores), com o objetivo de diminuir possíveis vieses na interpretação dos dados. Foi adotada nesta pesquisa a triangulação de dados, buscou-se analisar a mesma informação, utilizando dados obtidos em diferentes métodos, buscando-se reduzir as chances de interpretações incorretas.

3.4 Análise de dados

A prática da pesquisa qualitativa possibilita o emprego de um conjunto amplo de métodos e práticas, como a análise semiótica, a análise da narrativa, do conteúdo, do discurso, que juntas oferecem *insights* e uma ampliação do conhecimento (DENZIN; LINCOLN, 2006). Buscando obter significado do material coletado, foi utilizada nesta pesquisa a análise de conteúdo e de discurso.

A análise de conteúdo é um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. A análise de texto, por sua vez, faz uma ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais, sendo uma técnica híbrida que produz inferências de um texto focal para o seu contexto social, transformando-o em unidades (BAUER, 2002). A análise do material coletado na observação (diário de campo e fotos), nas entrevistas (após transcrição) e na pesquisa documental se deu inicialmente por meio da análise de conteúdo, focando no texto, criando-se as categorias e as subcategorias (análise categorial) que permitiram a identificação de padrões, a criação das categorias foi auxiliada pelos modelos escolhidos no referencial teórico para alcance dos objetivos desta pesquisa. Segundo Fonseca (2005, p.301), a análise categorial é uma das técnicas mais antigas e utilizadas em análise de conteúdo (juntamente com análise de avaliação, de enunciação, de expressão, de contingência e estrutural), a qual “funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias, sendo agrupamentos analógicos”. A organização da análise seguiu o roteiro sugerido por Bardin (1977):

- Pré-análise: que teve por objetivo a organização e catalogação do material. Nesta etapa foi realizada uma leitura flutuante dos textos para a identificação de pré-categorias que serviram para a formulação das hipóteses e dos objetivos, e, conseqüentemente, para a referenciação dos índices e dos indicadores;
- A exploração do material: consistiu em operações de codificação e enumeração em função das regras formuladas na etapa anterior;
- Tratamento dos resultados: realização de sínteses e seleção de resultados para a busca de inferências e interpretações.

Em um segundo momento, após terem sido extraídas as categorizações foi aplicada a análise de discurso nas entrevistas. Gill (2002) categoriza a análise de discurso como tendo quatro temas: uma preocupação com o discurso em si mesmo; uma visão da linguagem como

construtiva e construída; uma ênfase no discurso como forma de ação; e uma convicção na retórica do discurso. Considerou-se para a criação de significados e resignificados dos símbolos na análise de discurso a avaliação conjunta das três dimensões sugeridas por Maingueneau (1993):

- Análise do texto (parte linguística);
- Análise da prática discursiva (interdiscurso);
- Análise da prática social.

Depois de realizado o tratamento dos resultados, a análise de cada organização foi realizada em duas fases, conforme sugere Merriam (1998). Inicialmente uma análise individual dos casos e posteriormente foi feita a análise comparativa das organizações.

3.5 Desenho metodológico

Para representar a sistematização dos procedimentos metodológicos, foi desenvolvida a figura 4 (3) com o intuito de facilitar o entendimento.

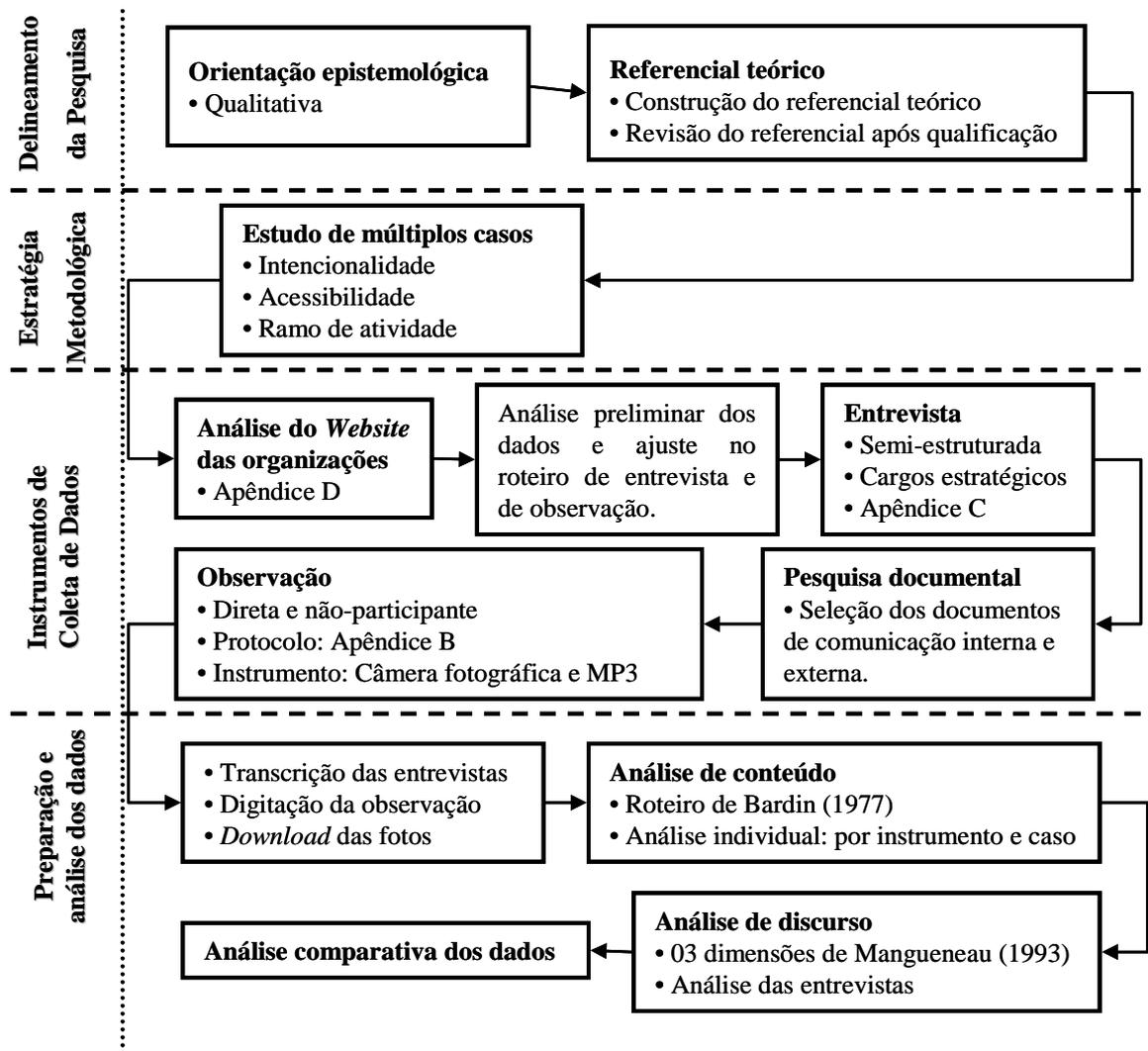


Figura 4 (3): Fluxograma do desenho metodológico

A sequência das ações na Figura 04 (3) com os procedimentos metodológicos serve para entendimento dos passos da pesquisa de forma didática, podendo algumas etapas ocorrerem de forma simultânea ou sem dependência de outra ação. Embora apareça de forma separada, a análise dos *websites* faz parte da análise documental. O roteiro de entrevista semiestruturada e de pesquisa documental foram adaptados com base nas informações colhidas nos estágios anteriores.

3.6 Limitações da pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações, todavia, considera-se que os objetivos propostos para esta pesquisa tenham sido atendidos. As principais limitações identificadas são relacionadas a seguir:

- Viés interpretativista do pesquisador, cujos pressupostos podem ter influenciado a seleção dos dados e a análise;
- Relacionadas à metodologia, bem como limitações diretamente associadas às técnicas de pesquisa e de análise empregadas, o que se buscou reduzir por meio de triangulação;
- Inacessibilidade a documentos e a profissionais de interesse para a pesquisa, devido a impedimentos impostos pelas instituições;
- Preparação por parte das instituições ou das pessoas que seriam entrevistadas para a coleta de dados, o que gerou distorções;
- Analisar os diversos públicos de interesse das instituições;
- Ambiente dinâmico das instituições. No caso da UFPE o *website* mudou durante as coletas; já na Fafire, expressões da comunicação interna como placas foram alteradas; na ASCES, devido também a formalização por parte do MEC da junção das três instituições que compunham a Associação, todas as expressões que utilizam a logotipia estavam sendo alteradas.

Apesar das limitações, defende-se que este trabalho atendeu de forma satisfatória os objetivos propostos, agregando conhecimento em relação ao fenômeno estudado.

4 Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos, buscando-se responder à questão de pesquisa e os objetivos formulados para este estudo. Será apresentada, inicialmente, uma breve contextualização do ensino superior. Posteriormente, caracterizam-se as organizações estudadas, traçando-se um perfil dos entrevistados; logo após, apresentam-se os resultados por categoria de análise de cada caso, finalizando cada subseção com uma análise comparativa dos dados em cada categoria, confrontando com o referencial teórico apresentado a fim de discutir como esta pesquisa confirma, desconfirma ou amplia o conhecimento do tema.

4.1 Caracterização das Organizações Estudadas

Para a realização da pesquisa, foram escolhidas três instituições de ensino superior situadas na cidade de Recife e Caruaru, sendo uma pública e duas privadas (uma particular e outra confessional). A seguir, caracteriza-se cada instituição individualmente e ao final da seção apresenta-se a análise comparativa das organizações.

4.1.1 A Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

De acordo com a classificação do INEP, enquanto organização acadêmica a UFPE classifica-se como Universidade, já enquanto categoria administrativa classifica-se como Federal. Originada em 1946, data de criação da Universidade do Recife, resulta da junção de cinco tradicionais escolas, a Faculdades de Direito, Filosofia, Economia, Medicina e a Escola de Belas Artes, vinculou-se 20 anos depois ao sistema do Governo Federal, originando a atual Universidade Federal de Pernambuco.

A IES desenvolve atividades de ensino (modalidades presencial e à distância), pesquisa que de acordo com o estatuto “será desenvolvida visando à ampliação do conhecimento humano e à elaboração de novas técnicas para a sua aplicação.” (UFPE, 2009, p.15) e extensão (“contribuirá para a elevação do nível cultural e para o desenvolvimento da comunidade.” (UFPE, 2009, p.15), foi classificada como uma das dez melhores instituições de

ensino do país em avaliações do Ministério da Educação-MEC e do Ministério de Ciência e Tecnologia-MCT.

Sua estrutura física, dentre outros, conta com:

- Três campi (Caruaru, Recife e Vitória de Santo Antão);
- 12 Centros acadêmicos;
- 355 mil metros de área construída;
- 400 salas de aula;
- 01 Centro de convenções
- 01 Editora;
- 01 hospital;
- 01 Emissora de Tv e rádio;
- 01 Fundação (FADE).

Quanto ao número de cursos regulares ofertados por modalidade e quantidade de alunos, sem considerar os cursos de extensão e de atualização, possui o quantitativo representado no quadro 15 (4).

Modalidade de curso	Qtde de cursos	Qtde de alunos
Ensino fundamental e médio	01	401
Graduação	84	26.280
Especialização	40	1.311
Mestrado (acadêmico e profissional)	56	3.086
Doutorado	42	1.631
Total	223	32.709

Quadro 11 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado

Já em relação à força de trabalho, a instituição conta com um total de 5.114 profissionais entre técnico-administrativos e docentes. Não foram considerados os serviços terceirizados de limpeza, vigilância e conservação, conforme representado no quadro 16 (4).

	Próprios	Terceiros
Técnico-administrativo	3.327	n/a
Docentes	1.787	n/a
Total	5.114	n/a

Quadro 12 (4): Força de trabalho

De acordo com o Estatuto vigente, disponível no *website*, a instituição tem como objetivo fundamental o cultivo em todas as áreas do conhecimento puro e aplicado, incumbindo:

- a) ministrar o ensino em grau superior, realizar pesquisa e estimular atividades criadoras no campo das ciências, das letras, ampliando os campos do conhecimento humano;
- b) estender o ensino e a pesquisa à comunidade, mediante cursos ou serviços especiais;
- c) aplicar-se ao estudo da realidade brasileira e colaborar no desenvolvimento do País, e do Nordeste em particular, articulando-se com os poderes públicos e a iniciativas privadas;
- d) realizar intercâmbio científico e cultural, bem como participar de programas especiais de cooperação nacional e internacional;
- e) complementar a formação cultural, moral e cívica do seu corpo discente e proporcionar-lhe educação física e adequada assistência social e material. (UFPE, 2009, p.01)

Ao analisar o estatuto e o regimento interno, que estão divulgados no *website*, e os demais documentos institucionais disponibilizados (folders, panfletos, vídeo institucional, jornal interno, cartazes), no discurso dos membros que foram entrevistados, reafirma-se o compromisso social da instituição, apesar de não existir um esforço colaborativo centralizado das ações que são empreendidas, o que acarreta, em muitos casos, práticas pontuais e isoladas, por vezes replicando esforços. Para uma descrição mais detalhada, segue o perfil dos profissionais entrevistados.

4.1.1.1 Perfil dos entrevistados

Na UFPE, foram selecionados de forma intencional, para a realização das entrevistas, além dos quatro perfis buscados em todas as instituições (responsáveis pela área de comunicação, extensão, recursos humanos e diretoria), alguns profissionais que pudessem contribuir para o alcance dos objetivos desse trabalho, como membros da Prefeitura da UFPE, diretores de centro e assessor de imprensa de um dos órgãos da instituição. Os dados dos entrevistados estão listados no Quadro 17 (4).

As entrevistas foram realizadas nas salas dos entrevistados, sem que houvesse ruídos ou interrupções significativas, em média as entrevistas duraram 28 minutos e foram realizadas com membros do campus Recife. Com exceção da entrevista da Diretora de um dos centros, que não permitiu gravação, as demais foram gravadas com o auxílio de um equipamento de MP3, para posterior transcrição.

Cargo	Gênero	Formação	Tempo de empresa	Tempo no cargo
Arquiteta	Feminino	Graduação (Arquitetura)	27 anos	15 anos
Assessora de comunicação	Feminino	Graduação (Jornalismo)	15 anos	10 anos
Assessora de imprensa	Feminino	Graduação (Jornalismo)	02 anos	02 anos
Diretora de centro	Feminino	Doutorado (Ciências Morfofuncionais)	23 anos	17 meses
Diretor de centro	Masculino	Doutorado (Sociologia)	30 anos	5,5 anos
Diretor de extensão acadêmica	Masculino	Doutorado (Eng da Produção)	30 anos	02 anos
Prefeita	Feminino	Pós-graduação (Desenv. Urbano)	22 anos	05 anos
Reitor	Masculino	Pós-Doutorado (Eng. Civil)	32 anos	07 anos
Pró-reitora de gestão de pessoas e qualidade de vida	Feminino	Pós-graduação (Gestão de pessoas)	15 anos	1,5 anos

Quadro 13 (4): Perfil dos entrevistados

Foi feito contato com os entrevistados, com antecedência, para agendar a entrevista, por telefone, e-mail e pessoalmente. Na ocasião do contato informou-se apenas o objetivo geral da pesquisa. No caso da Assessora de comunicação, a mesma, em contato pessoal, solicitou cópia do instrumento de coleta (Apêndice C), com a justificativa de preparar-se para a entrevista que foi marcada para outro dia. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Devido à indisponibilidade na agenda, a entrevista com reitor levou cerca de nove meses para que fosse concretizada, embora o pesquisador já tivesse conseguido os dados para realização das análises, a Assessoria de Comunicação da instituição entrou em contato agendando o encontro, por acreditar que a entrevista trouxesse contribuições relevantes para a pesquisa, foi realizada.

Quanto aos aspectos de estrutura, no tocante à complexidade, a instituição denota um alto grau, conforme pode ser observados nos elementos de diferenciação vertical e espacial, propostos por Hall (2004). Para a diferenciação espacial, destacam-se os três campi em diferentes municípios, e na diferenciação vertical, conforme pode ser observado no anexo B, a grande estratificação da organização. Quanto à formalização, classifica-se como formalização máxima, devido à grande quantidade de normas e procedimentos concebidos pela instituição. O terceiro aspecto para apreensão da estrutura organizacional é a centralização, que classifica-se como centralizada, que de acordo com Hall (2004) pode ser percebida a centralização pela não autonomia dos membros organizacionais de níveis mais baixo tomarem decisão, ou pela previsibilidade em políticas e procedimentos de decisões programadas, o que é característico de instituições com alto grau de formalização.

A seguir, caracteriza-se a instituição privada confessional.

4.1.2 A Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE

De acordo com a classificação do INEP, enquanto organização acadêmica, a FAFIRE classifica-se como Faculdade, já enquanto categoria administrativa, classifica-se como Privada, definindo-se em material promocional como Instituição de ensino Superior Comunitária e Confessional.

Originada em 05/11/1940 (data de publicação do documento de criação), a instituição, de aproximadamente 69 anos, faz parte da Congregação de Santa Dorotéia do Brasil, que teve suas bases originadas na Itália em 1834. Desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura física, dentre outros, conta com:

- 20 mil metros quadrados de área construída;
- 63 salas de aula;
- 03 auditórios;
- 01 Clínica psicológica;
- 01 Capela.

Quanto ao número de cursos ofertados por modalidade e quantidade de alunos, conforme quadro 18 (4), sem considerar os cursos de extensão e de atualização, possui:

Modalidade de curso	Qtde de cursos	Qtde de alunos
Graduação	06	2.361
Especialização	56	1.490
Total	62	3.851

Quadro 14 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado

Já em relação à força de trabalho, a instituição conta com um total de 277 profissionais entre técnico-administrativos e docentes. Não foram considerados os serviços terceirizados de segurança, cantina e estacionamento, únicos serviços terceirizados na instituição.

	Próprios	Terceiros
Técnico-administrativo-bolsistas	108	n/a
Docentes	169	n/a
Total	277	

Quadro 15 (4): Força de trabalho

A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados na Fafire.

4.1.2.1 Perfil dos entrevistados

Foram selecionados para serem entrevistados, além dos ocupantes dos cargos que atuam de forma direta ou indireta nas ações de responsabilidade social, comunicação organizacional, recursos humanos e direção, o coordenador da incubadora. Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um equipamento de MP3, o tempo médio de entrevista foi de 56 minutos. Os dados dos entrevistados estão listados no Quadro 20 (4).

Cargo	Gênero	Formação	Tempo de empresa	Tempo no cargo
Diretora Adjunta de Extensão	Feminino	Mestrado em Teoria Literária e Literatura	20 anos	08 anos
Coordenador da Incubadora	Masculino	Especialização em Direitos Humanos	02 anos	02 anos
Analista de Marketing	Feminino	Especialista em Gestão da Comunicação Empresarial	15 anos	05 anos
Diretora	Feminino	Especialista em Gestão de Instituições Educacionais	04 anos	02 anos
Supervisora de Estágio	Feminino	Mestrado em Psicologia Social	28 anos	25 anos

Quadro 16 (4): Perfil dos entrevistados

Com exceção da entrevista do Coordenador de Incubação, as demais entrevistas foram realizadas nas salas dos entrevistados. Durante as entrevistas da Diretora, da Diretora Adjunta de Extensão e da Supervisora de Estágio, aconteceram algumas interrupções para que atendessem ao telefone. Já na entrevista da Analista de Marketing, aconteceram várias interrupções por parte do responsável da área, que embora não tenha se disponibilizado a ser entrevistado, continuou na sala tratando de diversos assuntos em alto tom de voz, chegando inclusive a fazer consideração durante a entrevista. Para evitar interrupções, o Coordenador da Incubadora optou por realizar a entrevista no hall externo, próximo a área da cantina da instituição.

Considerando os aspectos do modelo de Hall (2004) para apreensão dos aspectos da estrutura. No aspecto da complexidade, a instituição denota um grau médio de complexidade, com uma dispersão espacial baixa, uma vez que toda a estrutura física localiza-se no mesmo endereço, uma diferenciação vertical mediana, conforme pode ser observado no anexo C, que apresenta uma estrutura menos hierarquizada, além do longo período de formação exigido para os ocupantes do corpo docente. Já no aspecto formalização, classifica-se como formalização média e enquadra-se ainda como centralizada.

A seguir, caracteriza-se a instituição privada particular.

4.1.3 A Associação Caruaruense de Ensino Superior - ASCES

Juridicamente constituída como associação civil sem fins lucrativos, de acordo com a classificação do INEP, a ASCES, enquanto organização acadêmica classifica-se como Faculdade, já enquanto categoria administrativa classifica-se como Privada. Originada em 1959, data de publicação do documento de criação das faculdades de direito e de odontologia de Caruaru, as duas primeiras instituições de ensino superior do interior do Norte e Nordeste, juntamente com a Faculdade do Agreste de Pernambuco, compõe a atual Faculdade ASCES. A formalização por parte do MEC da unificação das três instituições na ASCES ocorreu entre o final de 2009 e início de 2010, a sigla ASCES significa Associação Caruaruense de Ensino Superior.

A instituição em questão desenvolve atividades de ensino (modalidades presencial), pesquisa e extensão, declarando ser esse o tripé que sustenta as iniciativas da instituição. No plano de desenvolvimento institucional (PDI), prioriza os projetos de impacto social, viabilizados por parcerias com organismos governamentais, fundações de pesquisa e outras universidades do Brasil e do exterior (ASCES, 2009). Com um total de 256 ambientes, sua estrutura física, dentre outros, conta com:

- 26 mil metros de área construída;
- 39 salas de aula;
- 02 campi;
- 01 centro poliesportivo;
- 01 sementeira;
- 01 núcleo de práticas jurídicas;
- 01 fórum universitário;
- 01 restaurante (capacidade 200 pessoas);
- 01 clínica odontológica;
- 01 capela;
- 01 farmácia-escola.

Quanto ao número de cursos regulares ofertados por modalidade e quantidade de alunos, sem considerar os cursos de extensão e de atualização, possui o quantitativo representado no quadro 21 (4):

Modalidade de curso	Qtde de cursos	Qtde de alunos
Ensino fundamental e médio		
Graduação	11	3.417
Especialização	10	278
Mestrado (acadêmico e profissional)		
Doutorado		
Total	21	3.695

Quadro 17 (4): Distribuição de cursos e alunos por modalidade de curso ofertado

Já em relação à força de trabalho, a instituição conta com um total de 390 profissionais entre técnico-administrativos e docentes. Não foram considerados os serviços terceirizados de vigilância (único serviço que é em parte terceirizado), conforme representado no quadro 22 (4).

	Próprios	Terceiros
Técnico-administrativo	192	n/a
Docentes	198	n/a
Total	390	

Quadro 18 (4): Força de trabalho

Para uma melhor compreensão dos resultados deste estudo, segue o perfil dos atores entrevistados na instituição.

4.1.3.1 Perfil dos entrevistados

Seguindo os mesmos critérios adotados nas instituições anteriores, para a realização das entrevistas foram selecionados de forma intencional pessoas com cargos de liderança ou que atuam de forma direta ou indireta nas ações de extensão, comunicação, recursos humanos e diretoria, as entrevistas duraram em média 51 minutos. No caso das ASCES, na área de comunicação foram entrevistados além da Assessora de comunicação, o Assessor de marketing. Os dados dos entrevistados estão listados no Quadro 23 (4):

Cargo	Gênero	Formação	Tempo de empresa	Tempo no cargo
Assessora de Comunicação	Feminino	Graduação em Comunicação Social (Jornalismo)	06 meses	06 meses
Assessor de Marketing	Masculino	Não informado	06 anos	06 anos
Coordenador do Núcleo de Extensão e Atividades Complementares	Masculino	Graduação (Direito) Mestrado (Filosofia)	02 anos	04 meses
Diretor Presidente	Masculino	Graduação (Direito) Especialização (Direito do trabalho)	14 anos	10 anos
Assessora de Gestão de Pessoas	Feminino	Graduação em Educação Mestrado (Administração)	01 ano	02 meses

Quadro 19 (4): Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas nas salas dos entrevistados, sem que houvesse ruídos ou interrupções significativas, tendo sido gravadas com o auxílio de um equipamento de MP3. O contato inicial foi feito com a assessoria de comunicação da instituição, a qual além de conceder entrevista, de forma muito prestativa, intermediou contato com os demais entrevistados, agendando as entrevistas.

Quanto aos fatores que levam as configurações estruturais para o aspecto complexidade, a instituição denota um alto grau de complexidade, conforme pode ser observados nos elementos de diferenciação vertical e espacial, propostos por Hall (2004). Na diferenciação espacial, destacam-se os quatro endereços situados no bairro universitário (prédio sede, 02 campus, prédio administrativo), além da farmácia-escola que funciona no centro da cidade. Quanto à formalização, classifica-se como formalização média. O terceiro aspecto para apreensão da estrutura organizacional é a centralização, classifica-se como centralizada. A seguir, apresenta-se a visão comparativa das instituições.

4.1.4 Visão comparativa das organizações estudadas

Nesta seção são feitas comparações das organizações estudadas, relacionando as características por temas. Com o objetivo de facilitar o entendimento do *locus* da pesquisa, no quadro 24 (4) apresenta-se alguma informações de forma comparativa.

As três instituições pesquisadas surgiram entre as décadas de 40 e 50; com exceção da UFPE, que enquanto organização acadêmica classifica-se como universidade, as demais são faculdades. Embora a Constituição Federal de 1988 requeira atividades de ensino, pesquisa e extensão apenas das universidades, as duas faculdades mesmo não sendo “obrigadas” a fazer pesquisa e extensão, realizam tais ações. Ressalta-se que embora haja a não obrigatoriedade pela CF, a Lei dos SINAES traz em seus atributos de avaliação ações de pesquisa e extensão.

Racionando a quantidade total de alunos informada pelas instituições pela quantidade de técnicos administrativos, têm-se a proporcionalidade de alunos para cada funcionário (técnico administrativo), que na UFPE representa 9,8 alunos para cada funcionário (técnico administrativo), na FAFIRE essa proporção é a mais alta, chegando a 35,7 e na ASCES é de 19,2.

Do ponto de vista da estrutura, as três instituições caracterizaram-se como centralizadas, variando quanto à complexidade e formalização. Uma característica comum

reza sobre o longo período de formação exigido para um dos principais públicos das instituições, os docentes, o que diminui quando se analisam os técnicos administrativos, tal elemento é um dos principais constituintes do enquadramento da instituição quanto à complexidade (HALL, 2004).

	UFPE	FAFIRE	ASCES
Constituição			
Organização acadêmica	Universidade	Faculdade	Faculdade
Categoria administrativa	Federal	Privada	Privada
Publicação do doc de criação	20/06/1946	05/11/1940	16/04/1959
Existência (base: doc de criação)	63 anos	69 anos	50 anos
Estrutura física			
Área construída (em m ²)	355 mil metros	20 mil metros	26 mil metros
Qtde de salas de aula	400	63	39
Modalidade de cursos (qtde de cursos x de alunos)			
Ensino fundamental	01=401	n/a	n/a
Graduação	84=26.280	06=2.361	11=3.417
Especialização	40=1.311	56=1.490	10=278
Mestrado	56=3.086	n/a	n/a
Doutorado	42=1.631	n/a	n/a
Força de trabalho (próprios)			
Técnico-administrativo	3.327	108	192
Docentes	1.787	169	198
Estrutura			
Complexidade	Alta	Média	Alta
Formalização	Alta	Média	Média
Centralização	Centralizada	Centralizada	Centralizada

Quadro 20 (4): Visão comparativa das organizações estudadas

Na próxima seção, serão abordados aspectos do contexto geral do ensino superior no Brasil, em Pernambuco.

4.2 Contexto geral do ensino superior

Para se discutir responsabilidade social em instituições de ensino superior, acredita-se ser importante entender o contexto geral dessas instituições no país. No Brasil há algumas formas de caracterizar as instituições de ensino superior. Quanto à organização e respectivas prerrogativas acadêmicas para fins de credenciamento, o decreto federal nº 5.773⁶ classifica

⁶ O decreto 5.773, de 09 de Maio de 2006, de acordo com o artigo primeiro “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino”.

como centros universitários, faculdades ou universidades. Já o INEP⁷, classifica como faculdade, instituto federal e universidade. Para fins desse estudo, serão utilizadas as nomenclaturas baseadas nas informações disponíveis no *website* do MEC e do INEP; a diferenciação das instituições se dará quanto à categoria administrativa e quanto à organização acadêmica. Quanto à categoria administrativa, as instituições de ensino superior classificam-se em:

- **Instituições Públicas** – mantida pelo poder público, podendo ser na esfera:
 - Municipal;
 - Estadual; ou
 - Federal.
- **Instituições Privadas** – mantida pela iniciativa privada, podendo fazer uso de recurso público, podem ser:
 - Particular – entidade com fins lucrativos, mantidas por pessoa física ou jurídica de direito privado;
 - Confessional – entidade que não visa ao lucro, de cunho credular e religioso, mantidas por instituições com orientação confessional e ideológica específicas e que incluam na sua entidade mantenedora representante da confissão de fé;
 - Comunitária/Filantrópica ou beneficente – entidade sem fins lucrativos, de assistência social privada em caráter complementar às atividades do Estado, mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de caráter comunitário, com ou sem vínculo religioso (confessional ou laica).

Já em relação à natureza da forma da organização acadêmica, a principal característica reza sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Neste estudo será utilizada a nomenclatura com as seguintes definições:

- Escolas – instituições que oferecem um ou mais cursos de graduação em uma área específica, cuja atividade-fim não obriga a desenvolver pesquisa;
- Centros universitários – instituições de ensino em todas as áreas do conhecimento humano, cuja atividade-fim não obriga a desenvolver pesquisa;
- Faculdades – instituições de ensino que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano, cuja atividade-fim não obriga a desenvolver pesquisa;

⁷ O INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - é uma autarquia vinculada ao MEC, tendo como missão a promoção de estudos, pesquisas e avaliações de centros universitários.

- Faculdades Integradas – instituições de ensino com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, cuja atividade-fim não obriga a desenvolver pesquisa;
- Institutos – instituições de ensino e pesquisa que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano.
- Universidades – instituições que desenvolvem ensino, pesquisa e extensão em todas as áreas do conhecimento humano.

Em relação à distribuição dessas instituições, segundo dados da Sinopse Estatística da Educação Superior, em 2007, do INEP, no referido ano, o Brasil contava com um quantitativo de 2.281 Instituições de Ensino Superior, estando apenas 19% do total de instituições na região Nordeste do país. Desse total de 2.281 instituições, 36% situavam-se nas capitais e 64% no interior. No quadro 11 (4), pode ser identificada a distribuição de instituições no Brasil, de acordo com a categoria administrativa.

Categoria Administrativa		Total	%
Pública	Federal	106	43%
	Estadual	82	33%
	Municipal	61	24%
	<i>Subtotal</i>	<i>249</i>	<i>11%</i>
Privada	Particular	1.594	78%
	Comunitária/Confessional/Filantrópica	438	22%
	<i>Subtotal</i>	<i>2.032</i>	<i>89%</i>
Total		2.281	

Quadro 21 (4): Distribuição de IES por categoria administrativa
Fonte: Baseado em dados do INEP (2010)

No Nordeste, o Estado de Pernambuco possui um total de aproximadamente 101 instituições de ensino superior distribuídas em 28 municípios, conforme representado no quadro 12 (4). A maior concentração de IES acontece na Capital Recife (37% das IES); percebe-se ainda que 55% das IES do Estado estão situadas em apenas quatro municípios (Recife, Olinda, Caruaru e Garanhuns).

Município	Qtde de IES	%	Município	Qtde de IES	%
RECIFE	37	37%	PALMARES	2	2%
OLINDA	9	9%	PAULISTA	2	2%
CARUARU	6	6%	SALGUEIRO	2	2%
GARANHUNS	4	4%	SERRA TALHADA	2	2%
JABOATÃO DOS GUARARAPES	4	4%	TIMBAUBA	2	2%
ARARIPINA	3	3%	VITÓRIA DE SANTO ANTAO	2	2%
PETROLINA	3	3%	CABO DE SANTO AGOSTINHO	1	1%
SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE	3	3%	CARPINA	1	1%
AFOGADOS DA INGAZEIRA	2	2%	ESCADA	1	1%
ARCOVERDE	2	2%	FLORESTA	1	1%
BELEM DE SÃO FRANCISCO	2	2%	IPOJUCA	1	1%
BELO JARDIM	2	2%	LIMOIEIRO	1	1%
GOIANA	2	2%	PESQUEIRA	1	1%
IGARASSU	2	2%	SÃO LOURENÇO DA MATA	1	1%
Continua...			Total	101	100%

Quadro 22 (4): distribuição de IES no estado de Pernambuco

Fonte: Baseado em dados do INEP (2010)

Conforme pode ser observado no quadro 13 (4), no Recife, uma das cidades na qual foram selecionadas as instituições para a realização da pesquisa, há uma maior distribuição quanto aos tipos de organização acadêmica em relação ao restante do Estado: têm-se 86% de faculdades no Recife dos 93% em todo o Estado. Situação parecida pode ser observada em Caruaru, cidade na qual foi selecionada uma instituição de ensino superior para a realização da pesquisa.

Organização Acadêmica	Pernambuco		Recife		Caruaru	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Faculdade	94	93%	32	86%	6	86%
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	2	2%	1	3%	0	0%
Universidade	5	5%	4	11%	1	14%
Total	101	100%	37	100%	7	100%

Quadro 23 (4): Distribuição das IES quanto à organização acadêmica

Fonte: Baseado em dados do INEP (2010)

Já em relação à categoria administrativa, há uma ausência de IES municipal na cidade do Recife, denotando um investimento nesse tipo de organização acadêmica por outros municípios para atender suas necessidades educacionais não supridas pelas esferas Estadual, Federal e pelo investimento Privado; de forma mais concentrada do que no restante dos municípios do Estado, a forma de organização privada prepondera nas cidades do Recife e Caruaru, conforme representado no quadro 14 (4).

Categoria Administrativa	Pernambuco		Recife		Caruaru	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Pública	26	26%	4	11%	1	14%
Privada	75	74%	33	89%	6	86%
Total	101	100%	37	100%	7	100%

Quadro 24 (4): Distribuição das IES quanto à organização acadêmica

Fonte: Baseado em dados do INEP (2010)

Analisando as IES do Recife quanto à data de publicação do documento de criação, infere-se que a instituição Estadual possui 50 anos de criação contra uma média de 46 anos de criação das Federais. Para as privadas, a média de anos de criação das instituições está em 16 anos. De forma geral, na cidade do Recife, dentre as 33 instituições privadas, 25 (75%) foram criadas em um período igual ou inferior a 10 anos, confirmando o que segundo Castro e Tiezzi (2005) foi uma das principais características do ensino superior brasileiro na década de 90, ou seja, a expansão da oferta e o crescimento da demanda por ensino superior. Já na cidade de Caruaru, dentre as 06 instituições privadas, 03 (50%) foram criadas a menos de 10 anos, e as outras 03 (50%) há pelo menos 50 anos. O que é confirmado na figura 5 (4), onde se encontra representada a quantidade de IES das cidades de Recife e Caruaru (eixo x) *versus* o tempo de criação de cada instituição em anos (eixo y).

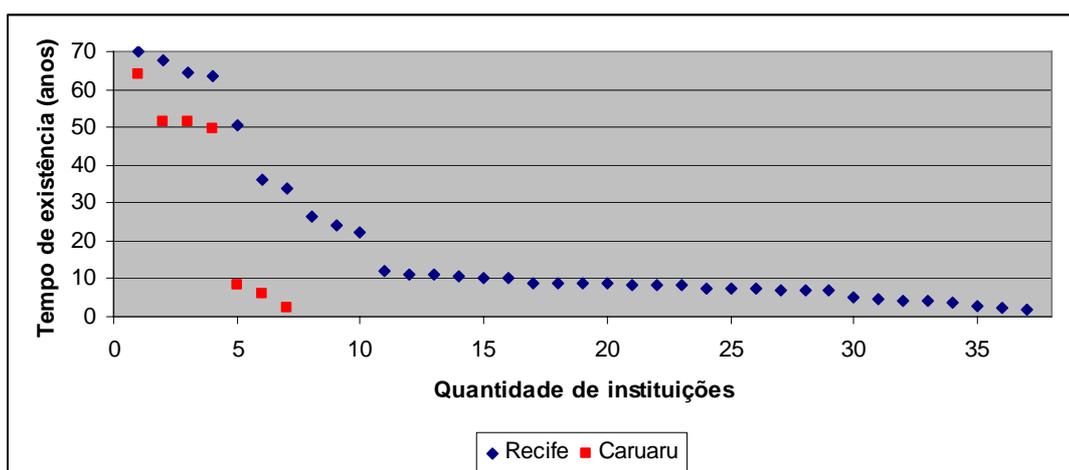


Figura 5 (4): Distribuição das IES em Recife e Caruaru por tempo de criação
Fonte: Baseado em dados do INEP (2010)

Contextualizado, nesse preâmbulo primordialmente quantitativo, o universo das instituições de ensino superior, na próxima seção, busca-se contribuir para o entendimento do universo simbólico cultural de cada instituição.

4.3 Visão da cultura das organizações estudadas sob a perspectiva dos artefatos culturais

Este tópico busca atender aos objetivos específicos “1- Descrever, no nível dos artefatos (SCHEIN, 1992), a cultura das organizações estudadas” e “2- Avaliar como a cultura

organizacional provê o material simbólico para a construção e comunicação de imagens de socialmente responsável”. Para tanto, analisa-se individualmente as instituições com base no exame do *website* (Apêndice D) por meio do modelo de Overbeek e Snizek (2005), seguido dos aspectos dos modelos de Fleuri (1996) e Schein (1992) percebidos e identificados durante a coleta dos dados. Ao final, realiza-se a análise comparativa das organizações.

4.3.1 Aspectos da Cultura da UFPE

A UFPE é uma instituição pública federal; tal constituição traz diretrizes do macroambiente (governo) para a gestão e direcionamentos para as ações empreendidas pelos membros e dirigentes. Ao analisar a cultura da organização com as informações disponíveis no *website*, por meio do modelo de Overbeek e Snizek (2005), percebeu-se na dimensão “práticas corporativas” o uso de logotipia, menção a prêmios e feitos da instituição e dos funcionários, além de menção à fundação da organização. Para este último há uma parte do *website* dedicado à história da instituição. Já na dimensão “valores corporativos”, identificou-se apenas menção à estratégia e aos objetivos, não existindo menção a missão, visão, valores e crenças da instituição.

Utilizando os aspectos do modelo de Fleuri (1996) para a apreensão dos artefatos da cultura, conforme sugere o modelo de Schein (1992), destacam-se:

- **Histórico da organização**

Com 63 anos de existência, tomando por base a publicação do documento de criação que a incluiu no contexto político e econômico nacional, a instituição surgiu da fusão de cinco outras instituições já estabelecidas (Faculdade de Direito do Recife, Escola de Engenharia de Pernambuco, Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, Escola de Belas Artes de Pernambuco e Faculdade de Filosofia do Recife). Passados 19 anos, integrou-se ao *hall* de instituições federais do País. Enquanto centro de excelência, como atestam os resultados dos exames dos cursos que oferece, além de sobressair tal discurso nas falas dos membros entrevistados, tem formado mão-de-obra para posições de destaque do ambiente empresarial e político. Durante o período de existência, teve 12 reitores à frente, conforme divulga no *website* e na galeria de fotos no *hall* da administração central. Passa atualmente por uma fase de expansão com a abertura de novos campi (interiorização) e abertura de novos cursos.

- **Processo de socialização de novos membros**

A reprodução do universo simbólico pode ser dividido de acordo com os públicos da instituição:

- Docentes e técnico-administrativos:

A transmissão de valores e comportamentos é mais fortemente trabalhada com este público. No ingresso do novo funcionário, participam de treinamento de integração, momento no qual tomam conhecimento da história, do que existe e de como funciona toda a instituição. Abordam os direitos, deveres, planos de carreiras, benefícios, questões éticas e de relacionamento interpessoal; existe ainda no *website* da instituição uma cartilha (“Cartilha do servidor”);

- Discentes

O primeiro contato formal com a instituição enquanto alunos ocorre com a aula magna, que reúne todos os novos entrantes, e na qual são passadas informações da instituição e esclarecido o que se espera dos alunos.

A continuidade do processo de socialização para os docentes e técnicos-administrativos ocorre quando cada público inicia suas atividades, de acordo com o local no qual estiver atuando, sem a coordenação da administração central, o que pode gerar as diversas subculturas identificadas.

- **Políticas de RH**

Existe uma Pró-reitoria que trata os assuntos de gestão de pessoas, atuando para o público de docentes e técnico-administrativos, têm-se:

- Processo de recrutamento e seleção, que acontece por concurso público, conforme estabelece a Constituição de 1988;
- Programas de qualidade de vida, atuando com ações como programa de serviço de voluntariado, parcerias para concessão de desconto em estabelecimentos de ensino privados, ginástica laboral, loja com produtos que divulgam a marca da instituição e manutenção de um clube universitário, além de um núcleo de atenção à saúde com serviços ambulatoriais; Programas de desenvolvimento, com ações de capacitação e qualificação, como a promoção de treinamentos como cursos (de integração, de didática, etc) e formação (especialização, pós-graduação, etc), além de avaliação de desempenho. Na estrutura da instituição há uma Pró-reitoria que também investe na formação dos funcionários.

- **Processo de Comunicação**

A instituição possui uma Assessoria de Comunicação, que atua: na comunicação interna, assessoria de imprensa, relação institucional, publicidade e cerimonial, e faz uso de canais como *website*, *e-mail*, jornal interno, boletim, quadro interno, vídeo institucional, folder, emissoras de tv e rádio (próprios). Todavia, os centros, departamentos e cursos possuem autonomia para se comunicar com seus públicos de interesse, sem que haja um controle institucional, produzindo autonomamente suas peças comunicativas. Para nortear um padrão da logotipia existe no *website* um “manual de identidade visual”.

- **A organização do processo de trabalho**

De acordo com os relatos dos entrevistados, a instituição possui três públicos bem definidos, os técnico-administrativos, os docentes e os discentes. Ligados à área fim da instituição, os docentes, para exercerem sua atividade, precisam de alto nível de formação, diferenciando-se de acordo com a titulação e enquadramento funcional. Já Dentro do grupo dos técnicos, há desde profissionais que exercem atividades menos enriquecidas como recepcionista até atividades mais complexas como médicos, que exigem maior nível de formação.

Durante as observações, percebeu-se de forma bem disseminada o uso da logomarca da instituição nos diversos espaços (internos e externos). Outro aspecto registrado no prédio principal, onde fica a alta administração é a galeria de fotos e alguns bustos dos reitores anteriores, conforme pode ser observado na figura 6 (4) (painel em cerâmica na fachada do prédio principal, que remonta à inauguração da sede; busto no *hall* do prédio principal em homenagem ao primeiro reitor -busto superior- e busto em homenagem ao reitor João Alfredo, que dá nome ao auditório do prédio principal - busto inferior-). Tais aspectos também são difundidos no *website*.

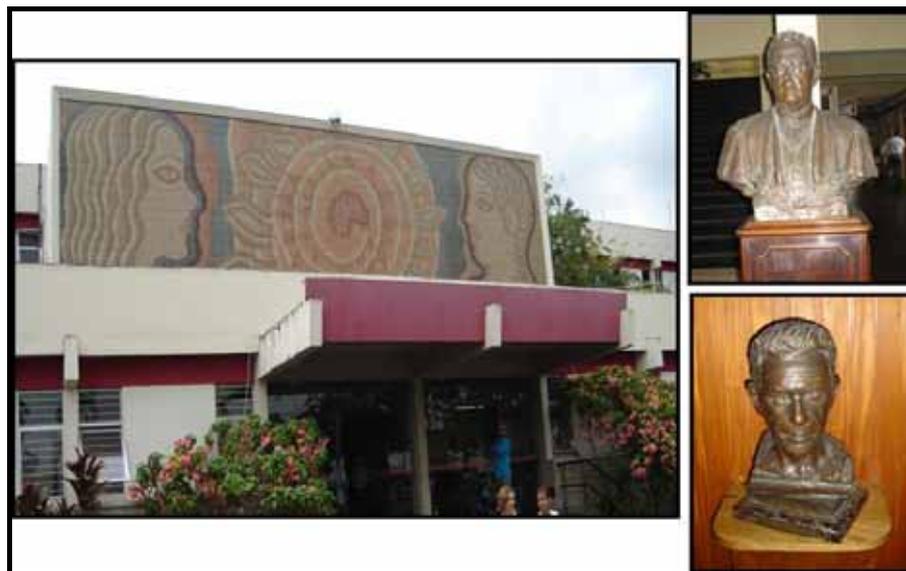


Figura 6 (4): Elementos constituintes da cultura da UFPE

Ainda no prédio principal, registra-se nas salas dos principais dirigentes e nos espaços de circulação a predominância, na decoração, do uso de madeira, tanto no mobiliário como no forro (teto e parede). Outro elemento é o protocolo existente nos eventos, ressaltando-se os mais significativos como aula magna, colação de grau e posse de novos servidores. Sobressaem-se no cerimonial elementos desde as vestimentas dos representantes da instituição, a composição da mesa e os títulos, pelos quais são chamados (“Magnífico Reitor”). No *website* da instituição encontra-se disponibilizado o manual de cerimonial.

4.3.2 Aspectos da Cultura da FAFIRE

Ao analisar previamente a cultura da organização com as informações do *website*, por meio do modelo de Overbeek e Snizek (2005), percebeu-se na dimensão “práticas corporativas” o uso de logotipia, menção a prêmios e feitos da instituição, além de menção à fundação da organização. Para este último há uma parte do *website* dedicado à história da instituição. Na dimensão de “valores corporativos” identificou-se menção à estratégia e objetivos, menção a missão, valores e crenças da organização.

Utilizando os aspectos do modelo de Fleuri (1996) para a apreensão dos artefatos da cultura. Conforme sugere o modelo de Schein (1992), têm-se:

- **Histórico da organização**

Com 69 anos de existência, tomando por base a publicação do documento de criação, denominada de Faculdade de Filosofia do Recife, mudou o nome pela possibilidade de ampliação das áreas de conhecimento. Possui como mantenedora a Congregação de Santa Dorotéia do Brasil, sendo dirigida pelas Irmãs M^a Therezinha de Lima e M^a do Socorro Bogéa Nogueira. Conforme divulgado na missão e o que pôde ser observado nas visitas à instituição, o viés religioso é bastante forte e presente nas ações e expressões da instituição.

- **Processo de socialização de novos membros**

A instituição trabalha com os dois públicos de forma diferente. Quando da chegada de um docente, a integração dele é de responsabilidade do coordenador da área que o recebe. Já para o técnico-administrativo (inclui-se o vínculo bolsista), acontece uma integração institucional, com vídeo institucional, estrutura e funcionamento da faculdade, benefícios. Finalizada a integração em sala, é feito um *tour* com o novato pelas dependências, sendo entregue ao futuro gestor que é responsável pela integração ao trabalho.

- **Políticas de RH**

Concentradas no Setor de Psicologia Organizacional e do Trabalho, composto por três profissionais, ficam as atividades de Recursos Humanos, as atividades de departamento de pessoal ficam em outro setor.

- Processo de recrutamento e seleção: a instituição possui um banco de dados com cadastros de profissionais; quando da necessidade de contratação, realizam dinâmicas de grupo, entrevistas comportamentais e técnicas;
- O processo de treinamento e desenvolvimento, bem como o de remuneração acontece por demanda, de acordo com as necessidades da instituição; na remuneração, além do salário, oferecem assistência médica (com co-participação) e ticket alimentação; na esfera de desenvolvimento, oferecem-se alguns cursos, bem como bolsas para que os funcionários possam usufruir dos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela instituição;

Sobre qualidade de vida, há programas como o “Dia da Família”, que ocorre uma vez ao ano no final de semana com atividades para que os funcionários tragam a família, e a “Escuta”, em que a equipe da parte organizacional da clínica psicológica visita pelo menos duas vezes ao ano os setores, para identificar pontos positivos, dificuldades e pontos de melhoria.

- **Processo de Comunicação**

A instituição possui um setor de comunicação, que atua em parceria com os núcleos internos, tem como objetivo principal mostrar as atividades internas para os públicos internos e externos. Contam ainda com o serviço terceirizado de uma assessoria de imprensa e uma agência de publicidade. Utilizam canais como *website*, *e-mail*, jornal interno, folder, *teaser* em *website*, livreto, revista interna, *outbus*, quadros internos e propaganda em tv.

- **A organização do processo de trabalho**

A instituição possui três públicos bem definidos, os técnico-administrativos, os docentes e os discentes. Ligados à área fim da instituição, os docentes, para exercerem sua atividade, precisam de alto nível de formação, diferenciando-se de acordo com a titulação e enquadramento funcional. Já Dentro do grupo dos técnicos, de forma similar à UFPE, há desde profissionais que exercem atividades menos enriquecidas como recepcionista até atividades mais complexas como psicólogos, que exigem maior nível de formação.

Durante a observação, percebeu-se expressões na organização que reforçam a sua origem credular-religiosa, como uma imagem no *hall* de entrada da fundadora da Congregação Dorotéia (Santa Paula Frassinetti) e de Nossa Senhora das Graças na área de convivência perto da cantina (figura 7 (4)), dentre outros artefatos religiosos, fato que também pode ser percebido na missão “Oferecer uma educação integral de qualidade, promovendo a formação humana e profissional comprometida com a construção de uma sociedade justa e fraterna, fundamentada em princípios éticos, cristãos e na intuição pedagógica de Paula Frassinetti”. Fafire (2009).



Figura 7 (4): Elementos constituintes da cultura da FAFIRE

Outro elemento que surgiu de forma unânime nas entrevistas foi a coerência e o alinhamento das ações da instituição com a sua missão. A seguir, apresentam-se os aspectos culturais da ASCES.

4.3.3 Aspectos da Cultura da ASCES

A ASCES é uma instituição privada particular. Ao analisar a cultura da organização com as informações disponíveis no *website*, por meio do modelo de Overbeek e Snizek (2005), percebe-se na dimensão “cultura corporativa”, aspectos da cultura corporativa como elementos constitutivos da instituição, bem como menção aos elementos da cultura corporativa. Na dimensão “práticas corporativas” todos os elementos do modelo foram identificados, desde logotípias à menção ao fundador da instituição, existindo uma área no *website* dedicada à história da instituição e de seu fundador. Já na dimensão “valores corporativos”, identificou-se apenas menção à estratégia e aos objetivos, não existindo de forma explícita menção a missão, visão, valores e crenças da instituição, embora tenha sido identificado a missão em material de comunicação institucional.

Utilizando os aspectos do modelo de Fleuri (1996) para a apreensão dos artefatos da cultura, conforme sugere o modelo de Schein (1992), destacam-se:

- **Histórico da organização**

Com 50 anos de existência, na busca pela interiorização do ensino, a atual ASCES orgulha-se por ter sido responsável pela implantação dos primeiros cursos superiores no interior do Norte e Nordeste do Brasil - no caso, os cursos de direito e odontologia, por meio da criação da Faculdade de Direito (FADICA) e da Faculdade de Odontologia (FOC). Passa atualmente por uma fase de mudanças a partir da junção das três Instituições da Sociedade Caruaruense de Ensino Superior (as duas anteriormente mencionadas e a Faculdade do Agreste de Pernambuco (FAAPE)), autorizada pelo MEC entre o final de 2009 e início de 2010. Essa junção forma a atual Faculdade ASCES.

- **Processo de socialização de novos membros**

Atualmente, o fluxo de introdução do funcionário ocorre por responsabilidade do líder do grupo onde o novo funcionário vai atuar, o qual é responsável em apresentar tanto a parte institucional quanto a parte da atividade da área. No caso do docente, este recebe o manual do

docente e do aluno. Devido às mudanças estruturais que estão ocorrendo na área, estão atuando na confecção de numa cartilha informativa que faça a primeira apresentação da instituição ao novo funcionário, bem como cartilha que norteie os aspectos de conduta e ética que são esperados pelos que fazem a instituição.

- **Políticas de RH**

Refletindo as mudanças estruturais que vêm ocorrendo na instituição, a área de recursos humanos recebeu há dois meses uma nova gestora, a qual durante o período de coleta de dados estava em fase de elaboração do planejamento da área, que é composta atualmente por quatro profissionais, sem considerar o setor de departamento de pessoal.

- **Recrutamento e seleção:** na captação de currículos para técnicos-administrativos recebem as indicações de funcionários, analisam e, após a triagem inicial (com base no perfil técnico), os candidatos são encaminhados primeiramente à entrevista com o gestor da área e, posteriormente, para a entrevista comportamental. Ao final, em conjunto, escolhem candidato que será efetivado. Durante esse processo, focam as análises também no potencial de crescimento do candidato. Para os docentes, a análise baseia-se na análise de titulação e aderência do perfil do profissional às disciplinas a serem ministradas.
- O processo de remuneração baseia-se no plano de cargos, carreiras e salários-PCCS, recentemente implantado e homologado junto ao Ministério do Trabalho. No referido plano está previsto o processo de avaliação de desempenho, que ocorre no modelo de 180°.
- Em fase de mapeamento e recebendo *input* dos processos anteriores, a instituição está identificando as necessidades de treinamento para posterior análise e estudo de viabilidade.

Durante as coletas, foram percebidas ainda ações de qualidade de vida e valorização do funcionário técnico-administrativo.

- **Processo de Comunicação**

Com uma equipe de 10 profissionais, a instituição conta com um setor de comunicação, um de marketing e outro de eventos. Trabalhando diretamente subordinados à diretoria, administram todos os aspectos ligados à imagem da instituição. Como instrumentos para atuação possuem ainda um núcleo de produção audiovisual, produzem também o *website* da área de recursos

humanos, o portal multimídia, a revista ASCES em foco e o *webmail*. Contam ainda com os serviços de uma agência de publicidade.

- **A organização do processo de trabalho**

De forma similar às demais instituições, há três públicos bem distintos, discentes, técnico-administrativos e docentes, tendo o nível de complexidade e formalização aumentando na mesma ordem.

Durante as coletas, surgiram vários elementos que remontam ao idealizador e fundador da instituição, o Sr. Tabosa de Almeida, bem como a sua filha, que embora tenha passado pouco tempo na instituição, devido um acidente que a vitimou, deixou marcas que até os dias atuais a fazem ser lembrada, ressalta-se que embora a origem da instituição seja familiar, atualmente a família ocupa apenas posição consultiva, como membros do conselho. Torna-se importante ressaltar que o período de coletas ocorreu num momento de mudanças e onde ainda eram fortes as lembranças da comemoração do cinquentenário da instituição, que foi fortemente celebrado durante todo o ano de 2009, e no qual ocorreu o resgate histórico da trajetória da instituição. Um dos símbolos da instituição e que remonta à sua fundação é a Torre do tempo (figura 08 (4)), situada no prédio principal. Trata-se de um obelisco com um relógio na extremidade que badala a cada trinta minutos. Dentre os artefatos que permitem conhecer um pouco mais a cultura da instituição, têm-se a missão de “Formar profissionais cuja capacitação científica, tecnológica, ética e humanística, assegure envolvimento, comprometimento e efetiva contribuição ao desenvolvimento da sociedade”.

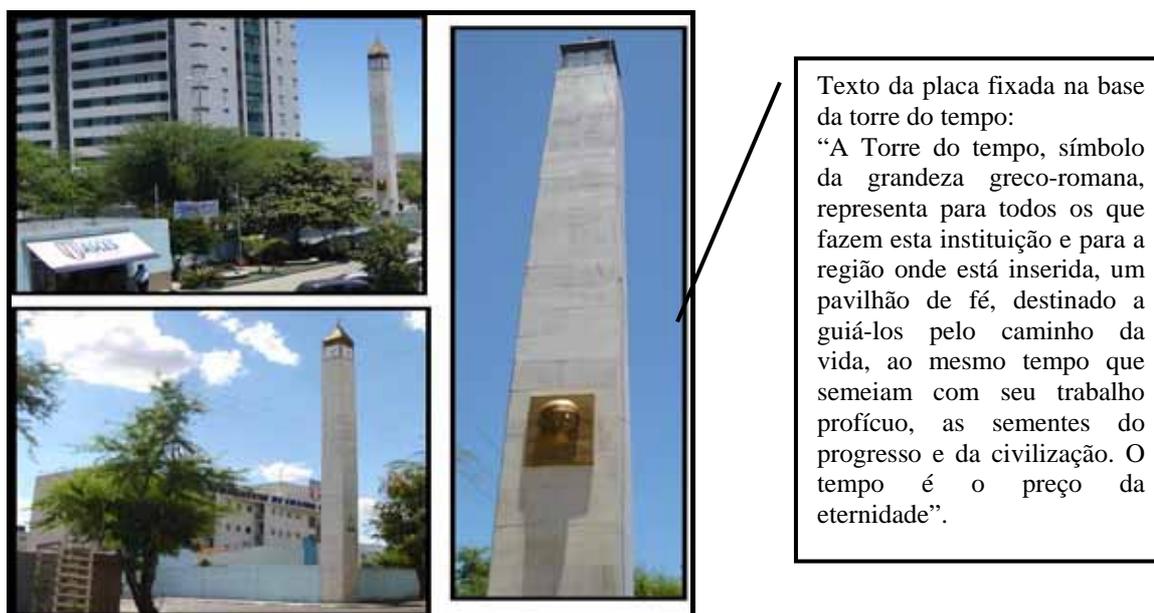


Figura 8 (4): Torre do tempo

A seguir, apresenta-se a versão comparativa das três instituições.

4.3.4 Visão comparativa das organizações estudadas

As duas primeiras instituições (UFPE e FAFIRE) possuem quase o mesmo tempo de existência, com quadros funcionais estáveis. Percebe-se fortemente na FAFIRE o viés dado pela fundadora e que é refletido na missão, apresentando uma coerência entre o que é dito e o que é expressado nos artefatos comunicativos. Já na UFPE, ressalta-se o orgulho dos entrevistados e o sentimento de pertencer à instituição. Na ASCES, a referência ao fundador e sua filha foram feitas em quase todas as entrevistas, no material comunicativo analisado e na sede foram percebidas referências.

Comparando os dados do *website*, coletados previamente, temos a seguinte situação entre as instituições (quadro 25 (4)):

Dimensão	Aspecto	UFPE	FAFIRE	ASCES
Cultura corporativa				
	Cultura corporativa como parte da corporação			Sim
	Menção a cultura corporativa		Sim	
	Menção aos elementos da cultura corporativa	Sim		Sim
Práticas Corporativas				
	Logotipia	Sim	Sim	Sim
	Menção a prêmios ou feitos da empresa	Sim	Sim	Sim
	Menção a prêmios ou feitos de empregados			Sim
	Menção ao fundador da organização	Sim	Sim	Sim
Valores corporativos				
	Menção a estratégia e aos objetivos	Sim	Sim	Sim
	Menção a missão		Sim	
	Menção a visão			
	Menção aos valores		Sim	
	Menção as crenças		Sim	

Quadro 25 (4): Visão comparativa da dimensão cultural expressa no *Website* das IES

Enquanto forma de expressão da imagem da organização, a logotipia (figura 09 (4)) de cada instituição traz elementos representativos da história, da cultura e do valor pelo qual a instituição pretende associar junto ao público ao ser lembrada, num sistema de identidade visual, a marca é o primeiro elemento a ser trabalhado, conforme sugerem Argenti e Forman (2000). A logomarca da UFPE traz no brasão a imagem do leão, símbolo que remonta à forma como era denominado o Estado (Leão do Norte), juntamente com a tocha da vitória; como cor, traz o preto com um tom de vermelho que na época do descobrimento do país, devido à raridade, era utilizado apenas pelas principais monarquias, como símbolo de poder; tal

logomarca é acompanhada da frase “Virtus Impavida”, que significa virtude impávida. A logomarca da FAFIRE traz as cores verde e branca, com o *slogan* “Tradição e Modernidade”, na pictografia traz uma árvore. A nova logomarca da ASCES, difundida a partir da publicação da portaria do MEC que autoriza a junção das três faculdades da mantenedora, traz as cores tradicionais da instituição em um brasão que remonta à primeira marca, com elementos pictográficos como a torre do tempo e os louros da vitória, sendo trabalhada em conjunto com a parte da linguagem escrita e por vezes apenas a parte pictográfica.



Figura 9 (4): Logomarcas da UFPE, da FAFIRE e da ASCES
 Fonte: UFPE (2010), FAFIRE (2010), ASCES (2010)

Após ter sido feita a descrição dos elementos culturais de cada instituição, elemento basilar para uma melhor compreensão dos demais elementos que serão analisados, como as práticas de responsabilidade social, expõem-se na próxima seção as práticas de responsabilidade social adotadas.

4.4 Práticas de responsabilidade social

Este tópico busca contribuir no atendimento ao objetivo específico “4- Identificar quais as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas na comunicação da responsabilidade social para os diferentes públicos”. Para tanto, analisa-se individualmente as instituições com base no exame do *website* (Apêndice D) por meio dos modelos de Wanderley et al (2007) e Capriotti; Moreno (2007), descreve-se as ações socialmente responsáveis empreendidas pelas instituições e apresenta-se o entendimento de responsabilidade social dos entrevistados, segue-se relacionando os *stakeholders* identificados e a definição do papel social de uma instituição de ensino superior socialmente responsável. Ao final, realiza-se a análise comparativa dos casos.

4.4.1 As práticas de responsabilidade social na UFPE

As ações empreendidas pela instituição costumam refletir sua conduta, ressalta-se que emergiram na quase totalidade das entrevistas o discurso do compromisso social, que se mostra intrinsecamente ligado à razão de existir da instituição.

Não existe um setor/departamento que coordene e centralize as ações; foram identificadas ações sendo patrocinadas no âmbito da alta administração e por departamentos específicos da instituição de forma autônoma, além de ações organizadas pelo corpo discente, tendo sido percebida duplicação de esforços.

No âmbito das ações orquestradas de forma institucional, a maior concentração de ações reside nas promovidas pela área de extensão, que propicia recursos que garantem a realização de diversas ações. Castro e Tiezzi (2005) em seu argumento ratificam que embora a responsabilidade social das IES deva contemplar a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, haja uma tendência hegemônica para o entendimento e a concentração das ações sociais na atividade de extensão. A extensão na UFPE tem sua ênfase no compromisso social da instituição, tendo como missão a integração da comunidade acadêmica da instituição em suas atividades de ensino e pesquisa com a sociedade, por meio de programas de transferência e difusão de conhecimento, promovendo cursos de extensão, eventos, projetos e serviços. Segundo o diretor de extensão, a definição das ações que serão patrocinadas pela Pró-Reitoria de Extensão, norteiam-se segundo:

(...) a natureza desses programas são decorrentes de compromissos estratégicos firmados e de coerência com conceito e valores que a instituição tem, o conceito de extensão, no caso, o seu planejamento estratégico é institucional, tem diretrizes a qual ela quer priorizar. Uma linha estratégica é a integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão; uma outra linha estratégica muito clara é o compromisso dito com as políticas públicas (...).

Para o biênio 2009-2010, foram aprovados e liberados recursos para 130 projetos, que se distribuem em oito áreas de ação como: comunicação, cultura, direitos humanos, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e trabalho, conforme quadro 26 (4):

Continua

Área da ação	Qtde de projetos	Representação %
Tecnologia	2	2%
Trabalho	6	5%
Meio Ambiente	6	5%

Conclusão

Direitos Humanos	8	6%
Comunicação	11	8%
Cultura	13	10%
Educação	28	22%
Saúde	56	43%
Total	130	100%

Quadro 26 (4): Distribuição das ações de extensão da FAFIRE

Outro conjunto de ações identificado, que assim como os da área de Extensão, são orquestradas de forma institucional, é promovido por meio da fundação da instituição. Tendo como objetivo “colocar à disposição da sociedade o grande potencial produtivo da Universidade”, a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco-FADE é uma instituição privada sem fins lucrativos, que atua apoiando o desenvolvimento de projetos que atuam em diversas áreas do conhecimento acadêmico, seja por meio de incentivo, apoio ou captação e administração de recursos financeiros. Dentre as principais preocupações da fundação estão os projetos nas áreas de meio ambiente, cultura e projetos sociais. Em Abril de 2009, cerca de 600 iniciativas contavam com a participação da fundação.

Já as ações empreendidas por grupos, a que mais se sobressaiu devido à organização, áreas de abrangência e longevidade foi a iniciativa dos alunos de um centro, que criaram uma Agenda 21, com ações em diversas áreas, além de promoverem ações públicas que envolvem a comunidade acadêmica no dia 21 de cada mês.

Dentre as ações identificadas na instituição, excluindo-se os projetos promovidos pela área de extensão citados anteriormente, ressaltam-se:

- **Educação e Cultura**

Ações culturais: promovidas por iniciativa da instituição, sendo de responsabilidade da área de extensão, funcionam articulando políticas culturais que atendem a preservação do patrimônio artístico da instituição, promovendo e difundindo atividades culturais desenvolvidas pela comunidade acadêmica, integrando-as aos meios de produção de bens culturais do Estado;

Pré-vestibular: foram percebidas duas iniciativas, a primeira promovida por iniciativa de um dos vários departamentos, funciona por meio de aulas preparatórias para os alunos do entorno que desejam prestar vestibular; e a segunda promovida por iniciativa dos alunos de um curso

da área de saúde, funciona por meio de aulas preparatórias para os alunos do entorno que desejam prestar vestibular, utilizam as dependências do departamento do curso;

Supletivo: promovido por iniciativa de um departamento, funciona por meio de aulas preparatórias para pessoas que não concluíram o ensino fundamental e médio, de forma a possibilitar que façam o teste do supletivo, aumentando o nível de formação.

- **Coleta seletiva, reciclagem e meio ambiente**

Coleta seletiva: promovido por iniciativa da instituição, é de responsabilidade da Prefeitura da instituição. O programa é a primeira etapa de um plano de gestão ambiental da instituição, a coleta seletiva tem como principais objetivos a redução de resíduo não aproveitado e a educação da comunidade acadêmica. Em parceria com a Emlurb, que disponibilizou parte dos PEV (ponto de entrega voluntário) e faz a destinação do material recolhido, recolhem papel, vidro, plástico e metal. Com exceção do papel, que é comercializado e tem sua renda revertida para programas do Hospital das Clínicas, os demais resíduos são enviados a um centro da Prefeitura da Cidade do Recife que reverte para comunidades da região metropolitana do município. São utilizados três tipos de coletores, conforme pode ser observado na figura 10 (4).



Figura 10 (4): Coletores utilizados pela UFPE

Diminuição do uso de descartáveis: uma iniciativa de um grupo de alunos de um centro que criaram um grupo para implementar uma Agenda 21, distribuem canecas de louça no primeiro dia de aula, conscientizando os novatos a usarem as canecas ao invés dos copos descartáveis. Promovem durante todo o ano diversas atividades lúdicas de sensibilização e conscientização dos alunos;

Preservação da nascente do riacho Cavouco: promovido por iniciativa da instituição, é de responsabilidade da Prefeitura da instituição. Atuam por meio da preservação da nascente do riacho Cavouco, que fica dentro da instituição, cuidando da área verde no entorno da nascente.

- **Ética, cidadania e voluntariado**

Código de conduta: uma iniciativa da instancia superior à instituição, no caso, o Governo Federal. Para os funcionários da instituição, que são contratados diretamente, há um código de conduta que norteia as relações e atitudes do funcionário.

Programa de serviço voluntariado: uma iniciativa da instituição que normatizou a possibilidade de serviço voluntário, tanto para os que fazem parte da instituição, quanto para quem é de fora e tem interesse em prestar serviço voluntário na instituição. A responsabilidade por executar é dos departamentos, funciona por meio da participação espontânea e voluntária, a instituição em conformidade com a Lei nº. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, regulamentou por meio de resolução interna a prestação de serviço voluntário, que pode ocorrer nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administrativas e assistenciais. Na área assistencial, foram identificados grupos atuando no Hospital das Clínicas, com atividades musicais, de arte e de leitura no ambulatório infantil; atividades religiosas; e atividades beneficentes com a organização de feiras.

Programa de apoio ao idoso: promovidas por iniciativa da instituição, sendo de responsabilidade da área de extensão, desenvolvem ações na área de educação, saúde, artes plásticas e educação física, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas com mais de 60 anos, de forma a promover um envelhecimento saudável e a inclusão social do idoso. Dentre outras ações, têm-se: práticas de convivência, ioga, educação em saúde, nutrição e envelhecimento, uso de internet, relaxamento neuromuscular, dança recreativa, cursos de italiano e inglês, grupos interativos, arte criatividade, natação, origami, pintura em tela, plantas medicinais, técnicas de leitura e memorização, alongamento, biogenética, educação participativa, canto e serviços médicos (odontológicos, psicológicos e nutricionais nível ambulatorial).

Ouvidoria: foram percebidas três formas de ouvidoria que funcionam de forma independente e autônoma. A primeira serve ao Hospital, por meio de atendimento de balcão em uma área específica para tal fim; a segunda serve a alguns centros, por meio de caixas de sugestões; a terceira, por sua vez, serve à rede de bibliotecas, por meio do portal do sistema eletrônico da Biblioteca Central. De acordo com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, há um projeto finalizado aguardando aprovação da alta direção para que seja implantada uma ouvidoria institucional.

Com base nas entrevistas realizadas, foram compiladas definições de responsabilidade social segundo a percepção dos entrevistados. As definições apresentadas a seguir, no quadro 27 (4), procuram sintetizar e reproduzir de forma o mais literal possível as palavras dos respondentes. Durante a entrevista foi feita a pergunta “Para você, o que é Responsabilidade Social Empresarial?”

Continua

Entrevistado	Conceito de Responsabilidade Social
Assessora de comunicação	“Socialmente responsável, ela teria toda uma preocupação que aquilo que ela fizer não prejudicasse o meio-ambiente, não prejudicasse o ser humano, e ao mesmo tempo ela teria que se preocupar em ajudar. Não que seja a boa samaritana, não é isso, ela tem que ter lucro. Muitas vezes, as ações de responsabilidade social são só para marketing, se você pensar o que ela prejudica o meio ambiente, com aquele retorno social que ela dá, ela prejudica muito mais naquilo que ela faz, capitalismo é isso né? ela sabe que só consegue dinheiro prejudicando, investir para não poluir por exemplo, vai gastar muito, vai diminuir o lucro.”
Arquiteta	Responsabilidade social é você como cidadão ter ações de responsabilidade com as pessoas que interagem com você. Você como organização também, com os seus entornos, com as pessoas que de uma certa forma tem uma interação com você como instituição, no caso a universidade, eu acho que é tudo isso, esse papel de educar e essa relação.
Assessora de imprensa	É o maior compromisso que a gente tem com o cidadão, com a pessoa. Não é porque profissionalmente eu tenho que agir assim não, mas em determinados casos tem que agir diferente, aí eu uso um pouco da responsabilidade social. Não é preciso você ser profissional 24 horas por dia, não é, você faz seu trabalho muito bem e há momentos em que você pode abrir mão daquilo ali e você não vai fazer nada errado sabe, e deixar o seu lado humano falar um pouquinho.
Diretor de extensão acadêmica	A gente trabalha muito mais com o compromisso do que com a responsabilidade, setor público é um compromisso social. A responsabilidade significa que há um gestor ao qual estão atribuídas responsabilidades de implementação ou de desenvolvimento de atividades a qual ele tem que liderar, no caso da responsabilidade social, seriam aquelas efetivamente que a gente tem um impacto na sociedade, nos compromissos, seja um compromisso no âmbito legal em um contrato social que a universidade tem ou da organização, de um modo geral, quais os compromissos legais, cujas responsabilidades a instituição assumiu legalmente, existem os outros compromissos também, há o compromisso do ponto de vista político, a responsabilidade política dentro do processo que vem impacto social, que tem uma viés política e assim por diante, teve impacto na sociedade e é uma atribuição designada para aquele gestor que obviamente a responsabilidade dele tem que ser cobrada, considerada.

Conclusão

Pró-reitora de gestão de pessoas e qualidade de vida	Responsabilidade social é muito amplo, agora eu digo que a maior responsabilidade social de qualquer instituição, ela deve ver como os seus integrantes, a sua comunidade, como eles estão. A questão da acessibilidade, porque eu acho que não adianta ser uma empresa uma instituição que faz belíssimos programas de responsabilidade social para fora e dentro é um caos em relação à sua comunidade, os seus servidores.
Prefeita	A responsabilidade social seria pensar que esta instituição é para todos e não para determinados segmentos da sociedade e esse compromisso social significa que ela tem que se comprometer com o desenvolvimento do país, mediante a formação a pesquisa e a extensão. Se você assistir os noticiários de televisão vai verificar que as pesquisas, as descobertas elas se dão, chutando um número, 90% em instituições públicas. Nós estamos aí comprometidos com Suape, quer compromisso social do que abrir duas universidades no interior, eu acho que isso aí é o compromisso social, é a universidade se abrir ir em direção à sociedade.
Diretor de centro	É uma preocupação que se soma a uma preocupação de permanência, conhecimento de uma organização, mas que se soma a isso, também, uma preocupação em contribuir de alguma forma para melhorar o ambiente externo, particularmente é a qualidade de vida da sociedade onde ela está inserida.

Quadro 27 (4): Definição de responsabilidade social pelos entrevistados

Os significados que emergiram revelam uma consciência com todos os públicos com os quais a instituição se relaciona, mostrando-se coerente com a definição do Instituto Ethos (2009), ao trazer o relacionamento com os públicos e a promoção do desenvolvimento da sociedade. Cada respondente trouxe elementos de sua área de atuação, conforme a definição da gestora de pessoas, que foca em ações para os funcionários. A noção do compromisso social também surgiu em algumas definições; embora em menor frequência, apareceu a questão do assistencialismo e da benevolência.

Ainda com base nas entrevistas, listam-se os *stakeholders* identificados pelos entrevistados em interno e externo, conforme classificação norteadora do trabalho de Freeman (1984). De forma geral, o *stakeholder* aluno e professor apareceram numa frequência maior do que as demais opções. De acordo com Morsing e Schultz (2006), a identificação e conhecimento dos *stakeholders* membros organizacionais provê subsídios para a compreensão dos destinatários da comunicação organizacional.

- **Interno:** alunos (corpo discente), professores (corpo docente), técnicos-administrativos, comunidade acadêmica, aposentados, pensionistas;
- **Externo:** sociedade, comunidade do entorno da universidade, fornecedores.

Percebeu-se, durante a observação, que estruturalmente todos os prédios possuem favorecedores de acessibilidade, sendo adaptados com rampas (com elevadores, dependendo da altura), disponibilizando em alguns prédios cadeiras de rodas na entrada e com banheiros

adaptados aos portadores de necessidades especiais, além de vagas de estacionamento reservadas para portadores de necessidades especiais, conforme figura 11 (4).



Figura 11 (4): Rampas de acessibilidade (imagens superiores), banheiro adaptado e cadeira de rodas.

De maneira geral, os entrevistados não sentem cobrança, seja do público interno ou do externo, para a realização de ações socialmente responsáveis. Os poucos entrevistados que informaram perceber tal cobrança, sentiram-na proveniente do público interno, principalmente dos professores, seguido do alunado.

4.4.2 As práticas de responsabilidade social na FAFIRE

Refletida de forma bastante coerente com a missão da instituição, as ações empreendidas denotam um alinhamento com os valores e crenças. Um elemento que surgiu na totalidade das entrevistas foi o discurso do compromisso social da instituição, tal alinhamento sugere um cuidado no entendimento e uma coesão do grupo que gere tais ações. Ao analisar as informações sobre responsabilidade social disponíveis no *website* com base nos elementos dos modelos de Wanderley et al (2007) e Capriotti e Moreno (2007), Apêndice D, constatou-se a presença de elementos como Ações sociais, Apoio a projetos sociais, Identificação de parceiros em ações sociais e Perfil corporativo.

Na coordenação das ações de extensão comunitária há uma diretoria que centraliza as ações (Diretoria Adjunta de Ação de Extensão e Ação Comunitária), nas quais os funcionários podem participar como voluntários. Com o objetivo de:

Consolidar a missão institucional da FAFIRE que efetiva o compromisso social, procurando desenvolver programas de extensão ação comunitária articulados ao ensino e à pesquisa, experienciando o cruzamento de saberes acadêmicos e populares, construindo-os e socializando-os de modo participativo. (FAFIRE, 2010).

Os projetos dividem-se em três áreas: profissionalização e inclusão social, educação ética e cidadania e saúde mental, conforme pode ser observado no quadro 28 (4).

Área de Ação	Qtde de projetos	Representação %
Educação, Ética e Cidadania	11	52%
Saúde Mental	4	19%
Profissionalização	6	29%
Total	21	100%

Quadro 28 (4): Distribuição das ações de extensão da FAFIRE

Além das diversas atividades desenvolvidas pelo Núcleo de ação e extensão comunitária, a instituição possui:

- Núcleo de atividades culturais, desenvolvendo ações com dança, teatro e música;
- Pastoral, com serviço que visa à promoção dos valores evangélicos em meio a comunidade acadêmica, divide os projetos em quatro dimensões, conforme pode ser observado no quadro 12 (4):

Área de Ação	Qtde de projetos	Representação %
Espiritualidade	18	58%
Social	5	16%
Cultural	5	16%
Lazer	3	10%
Total	31	100%

Figura 12 (4): Distribuição das ações da pastoral da FAFIRE

- Clínica psicológica, cobrando uma taxa simbólica, oferece serviços de psicologia clínica e organizacional aos públicos interno e externo;
- Coleta seletiva, em parceria com a empresa terceirizada que administra a cantina, coletam de forma separada o resíduo, conforme figura 13 (4).



Figura 13 (4): Coletores utilizados na coleta seletiva, expostos na cantina

Ratificando a afirmativa de Melo Neto e Froes (1999), as ações de responsabilidade social identificadas durante a fase de coleta de dados remetem a uma predominância nas ações com foco no público externo à organização. Com base nas entrevistas realizadas, foram compiladas definições de responsabilidade social segundo a percepção dos entrevistados. As definições apresentadas a seguir no quadro 29 (4) procuram sintetizar e reproduzir de forma mais literal possível as palavras dos respondentes. Nas declarações não se percebe no entendimento dos membros entrevistados a presença de elementos que remetam a voluntariado, obrigação social ou filantropia, sendo condizente com o entendimento de Barbieri e Cajazeira (2009), que observa a RS na organização de forma mais ampla, sendo a organização mais um componente de um sistema composto por diversos outros componentes (enfoque sistêmico), além de remeter a elementos da definição do Instituto Ethos (2009), ao trazerem a ampliação da relação com o outro, no caso, para a sociedade.

Continua

Entrevistado	Conceito de Responsabilidade Social
Analista de marketing	É você ter o compromisso com o outro, é você olhar além do que você faz aqui dentro.
Coordenador da incubadora	Eu acho que qualquer mobilização, tanto da empresa como do estado, como da academia, para se aproximar de um setor que realmente precisa, um setor que de alguma forma não se tem tanto conhecimento, eu acho que é louvável, eu acho que é viável.
Diretora	É ter a compreensão de que eu gozo de alguns benefícios, eu compartilho de algumas realidades, eu faço parte de um contexto que ele não é só meu. Ele é meu, mas ele é também de outros. Isso aí para mim é o ponto central da dinâmica da responsabilidade social. Então eu tenho o compromisso de usufruir disso não por que eu sou melhor do que outros. Eu estou tendo a oportunidade, mas eu tenho a responsabilidade de utilizá-lo também em função de outros. Eu estou me apropriando disso aqui, mas tem outras pessoas que têm o mesmo direito.

Conclusão

Supervisora de estágio	A responsabilidade social, ela tem que ser algo muito mais amplo (...) a própria palavra diz: social, ela tem que ir muito mais além da empresa. Começa muito exatamente disso, qual é a minha responsabilidade perante o mundo. Se eu sou funcionária de uma empresa, eu tenho que atender várias cotas, eu tenho que trabalhar em cima de várias leis. Mas o que é que essa empresa pode fazer além disso? Aí eu penso que tem que começar de dentro. Não é eu ter a responsabilidade social pro mundo ver não.
------------------------	---

Quadro 29 (4): Definição de responsabilidade social pelos entrevistados

Durante a observação, percebeu-se que estruturalmente os prédios possuem favorecedores de acessibilidade, sendo adaptados com rampas e elevadores (figura 14 (4)).



Figura 14 (4): Rampas de acesso e elevador

Ainda com base nas entrevistas, listam-se os *stakeholders* internos e externos, conforme adaptação do modelo de Freeman (1984), identificados pelos entrevistados, tal identificação pode aumentar a eficiência das ações comunicativas (MORSING; SCHULTZ, 2006). De forma geral, o *stakeholder* aluno e professor apareceram numa frequência maior do que as demais opções.

Interno: Alunos, professores, funcionários;

Externo: família do funcionário, vestibulandos, o público externo em geral (a sociedade).

Estimulados a refletir sobre o papel social de uma instituição de ensino superior, abstraindo a própria instituição e pensando de forma ampla, destaca-se:

(...) que tem que achar uma forma de diminuir as disparidades sociais que existem no mundo, porque as pessoas que poderiam ter acesso ao ensino gratuito infelizmente não tem, então tentar de alguma forma através de projetos sociais, através de bolsas, não sei, diminuir esse *gap*, essa lacuna que tem aí enorme.
Analista de marketing

(...) o compromisso social da instituição, a responsabilidade social da instituição é oportunizar para que um maior número de pessoas tenham acesso, gozem desses

direitos e também cumpram seus deveres sociais, deveres pessoais, a questão da relação, da interrelação. **Diretora**

(...) não adianta estar formando pessoas aqui, mas formando pessoas alienadas, que não estão vendo o que está acontecendo no seu entorno. Então, toda preocupação com o seu entorno, o que é que eu posso, me humanizando mais, porque se eu estou estudando, eu estou humanizando. **Diretora Adjunta de Extensão**

(...) Eu acho que é formar cidadãos. Pra mim é muito claro isso, eu acho que antes de você formar profissionais, você tem que formar cidadãos. Então assim, eu acho que toda instituição de ensino superior devia continuar esse trabalho de cidadania sócio-construtivista, de fazer com que as pessoas se preocupem com o outro. Eu acho que isso tá faltando muito no mundo. **Supervisora de estágio**

Na fala dos entrevistados percebe-se em cada uma das respostas dada a reflexão, no conteúdo, de elementos coerentes com a constituição e missão da instituição, abordando elementos como inserção, difusão e popularização do conhecimento por meio das práticas de ensino e promoção de atividades de pesquisa e extensão, formação de cidadãos críticos e conscientes de seu papel na sociedade. Com exceção do elemento que trata da governança da gestão, que não foi abordado, os demais elementos mostram-se de acordo com as frentes de atuação identificadas para a atuação social das instituições de ensino superior definidas por Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005), ou seja, o cumprimento da missão universitária, a formação dos indivíduos por meio da promoção de um ensino socialmente responsável, a coerência entre o ensino, a pesquisa e a extensão, além da interseção entre a sociedade e a academia, possibilitando o emergir de discussões e a transferência de conhecimento que favoreçam resolução de problemas da sociedade.

A seguir, apresentam-se as práticas da ASCES.

4.4.3 As práticas de responsabilidade social na ASCES

Para a consecução das práticas adotadas, que em sua maioria encontram-se ligadas à área de extensão, a instituição possui dois coordenadores na área de extensão, um com as atividades relacionadas à área de saúde e outro com as demais áreas do saber. Ao analisar as informações sobre responsabilidade social disponíveis no *website* com base nos elementos dos modelos de Wanderley et al (2007) e Capriotti e Moreno (2007), Apêndice D, constatou-se a presença de elementos como Ações sociais, Apoio a projetos sociais, Contribuição da organização para a sociedade, elementos de Governança corporativa, Identificação de parceiros em ações sociais, menção à consciência ambiental corporativa, Relacionamento com os públicos e Resultados de projetos sociais.

A instituição possui parcerias institucionais com órgãos governamentais e com fundações de pesquisa, o que auxilia na viabilização das ações empreendidas. Dentre as atividades extensionistas, possui quase vinte projetos, dentre esses, destacam-se:

- **Projeto Escola Postura** – com o objetivo de ensinar as pessoas a cuidarem da própria coluna. É trabalhado pelos alunos de fisioterapia que atendem aos pacientes encaminhados pela Clínica escola, beneficiando a comunidade;
- **Núcleo de Prática Jurídica** – funcionando desde 2004, em parceria com o Tribunal de Justiça de Pernambuco, oferece serviços de mediação e arbitragem, além de assistência jurídica a pessoas carentes da comarca de Caruaru, recebendo causas e levando-as a julgamento;
- **Projeto de Adoção Jurídica de Cidadãos Presos** – funcionando a quase dez anos, dá assistência criminal aos cidadãos presos mais carentes. Na atuação, os alunos de direito “adotam” presidiários, estudando o seu caso, entendendo a problemática e auxiliando na promoção da justiça.
- **Clínicas Odontológicas** – oferecendo à população atendimento em diversas especialidades como periodontia, ortodontia, implantodontia, prótese, etc.
- **Projeto Asa Branca de Combate ao Câncer de Boca** – nos seis anos de existência do projeto, atua em aproximadamente 65 municípios do estado, realiza campanhas de educação de higiene bucal e identificação de casos de câncer de boca.
- **Projeto Águas do Agreste** – em parceria com secretarias municipais de educação e saúde, realizam acompanhamento e monitoramento da qualidade da água das escolas do ensino fundamental. Além de sensibilizar os alunos com noções de higiene sanitária e preservação do meio ambiente.
- **Farmácia Escola** – que além de servir como “laboratório” para a prática de estágio pelos futuros profissionais de farmácia, oferecem ao público além da prestação de serviço farmacêutico, a possibilidade de adquirir produtos a preços mais acessíveis. No espaço, situado no centro da cidade, acontecem ações como as Campanhas de prevenção ao diabetes e a hipertensão.
- **Programa Segundo Tempo** – mantendo convênio desde 2005 com o Ministério do Esporte, trabalha com 5.197 alunos em 25 núcleos em 12 cidades do Agreste. Com o foco em crianças e adolescentes, desenvolvem atividades esportivas e de reforço escolar;

contempla ainda programas como o projeto ARES-Aeróbica Recreativa Educacional Social e o projeto Recreio nas Férias.

- **Clínica Escola** – credenciado pelo SUS, oferece serviço qualificado e diferenciado nas áreas de conhecimento dos cursos da instituição. Atualmente é um dos serviços de referência na cidade.
- **Cine Sofia** – exibição semanal de um filme, com a participação da comunidade interna e aberto à comunidade externa. Ao final da sessão, é coordenado um debate com um professor que domine o tema abordado.
- **Núcleo de Línguas** – embora o foco seja o público interno, possui cotas de vagas para o público externo que tenha interesse em estudar inglês, francês, italiano, alemão e espanhol.

Além dos projetos e programas descritos, acontecem ações pontuais, como a parceria com o SESC no projeto Colméia, o apoio às atividades empreendidas pelo Rotary, apresentações do Coral da instituição, doação de água potável para o Haiti e campanhas de doação para os afetados pela enchente de 2009. Foi identificado ainda um projeto de implantação de coleta seletiva.

Outro elemento identificado é o selo de “IES Socialmente Responsável”. Recebido pela segunda vez, o selo é concedido pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior-ABMES, conforme divulgado no *website* da ABMES. Uma das funções do selo é mostrar aos diversos públicos que a instituição pratica ações sociais. O selo é amplamente utilizado no material comunicativo da instituição; tal prática tende a evidenciar a busca da diferenciação junto a determinados grupos de *stakeholders*, conforme corroboram Oliveira (2008) e Machado Filho (2006), ao trazerem como esforço empresarial pela busca de diferenciação junto aos *stakeholders* a adoção de elementos como selos e certificações.

Com base nas entrevistas realizadas, foram compiladas as definições de responsabilidade social. Segundo a percepção dos entrevistados durante a entrevista, foi feita a pergunta “Para você, o que é Responsabilidade Social Empresarial?”. As definições apresentadas a seguir no quadro 30 (4) procuram sintetizar e reproduzir de forma mais literal possível as palavras dos respondentes. Os significados que emergiram revelam aspectos humanistas, com uma preocupação com o indivíduo, com o ser humano, com a promoção do cidadão. Essa preocupação com a sociedade e com o cidadão mostra-se coerente com o conceito de responsabilidade social defendido por Ashley, Coutinho e Tomei (2000), além de refletirem a preocupação com um dos principais focos da atuação de uma instituição de ensino, o ser humano.

Entrevistado	Conceito de Responsabilidade Social
Assessora de comunicação	É ter valores éticos, é tá preocupado com o outro. Acreditar no outro. Não acreditar no sentido da ingenuidade, mas ver no outro o que o outro pode colaborar com você. Ver naquele conjunto de pessoas, aquela atividade que ela pode colaborar com a sua vida, e que de alguma forma você também possa colaborar com o outro.
Assessor de marketing	É se preocupar com o ser humano.
Assessora de Gestão de Pessoas	É o cumprimento do papel de cidadão.
Coordenador do Núcleo de Extensão e Atividades Complementares	É promover a qualidade de vida da população de modo que as instituições (políticas, culturais e de educação) concretizem a efetivação dos direitos do cidadão.
Diretor Presidente	É estar atento e disposto a contribuir com as demandas sociais que se apresentam a todo dia e a toda hora. Temos que perceber que essas demandas que se apresentam não podem ser entendidas como coisas normais, quando se apresentam é porque há uma disfunção, há um desequilíbrio nas relações sociais. Estando atento a essa disfunção e desequilíbrio você começa a esboçar um princípio de responsabilidade social, você trabalha no nível da consciência, e precisa ir além do <i>status quo</i> que está colocado. O passo seguinte é verificar o que concretamente eu posso fazer para tentar reequilibrar aquela situação, e de alguma forma contribuir para que aquela demanda possa ser de alguma forma corrigida. Aí eu passo do plano da consciência para a ação, se fazemos as duas etapas podemos dizer que agimos com responsabilidade social, não que a simples consciência não seja algo importante, é ter consciência das coisas é muito importante, mas importante também é produzir alguma ação que responda a essas demandas.

Quadro 30 (4): Definição de RS pelos entrevistados

Ainda com base nas entrevistas, listam-se os *stakeholders* identificados pelos entrevistados. Com exceção dos *stakeholders* internos, no qual existiu uma homogeneidade entre os respondentes, para o *stakeholder* externo, cada respondente tendeu a identificar os que se relacionam com suas áreas de atuação na instituição. De forma geral, o *stakeholder* comunidade e poder público apareceu numa frequência maior que as demais opções.

- **Interno:** Alunos, professores e funcionários;
- **Externo:** Comunidade, consumidores, pais, alunos de escolas, profissionais do mercado, fornecedores, sociedade, governo, poder público, entidades sociais, comunidades carentes, futuros estudantes, associações de moradores, associações de mulheres, crianças, adolescentes, sociedade civil organizada.

Ainda com base nas entrevistas e para construir o entendimento do papel social de uma instituição de ensino superior, foram perguntados sobre “O que é uma instituição de ensino superior socialmente responsável?”. Nesse momento, foi pedido aos entrevistados que respondessem pensando de forma ampla, abstraindo a ASCES, os entrevistados trouxeram:

(...) a primeira coisa que me vem à mente é que ela estabeleça políticas (...) seja de comunicação, de marketing, de gestão, de planejamento. Então se ela estabelece isso como critérios, condutas, como prioridade, e trabalha em cima da sua missão institucional, a princípio ela já vai ser responsável socialmente falando. **Assessora de Comunicação.**

(...) primeiro de tudo, é dar o melhor conhecimento possível a todos que passam por cada sala de aula, (...) ter o melhor ensino possível. Se eu cuido disso, eu já to fazendo minha gestão social. Segundo lugar, a outra coisa é ter consciência de quanto cobrar, para que dê mais acesso às pessoas, para que facilite o acesso às pessoas, (...) cobrar o que é justo (...) não explorar o público dela, ser responsável. Ser responsável socialmente falando, é pegar isso tudo e fazer voltar para a população que precisa, transformar isso em resultados para a população ao seu redor, na área que ela entende, (...) trazer qualidade de vida à população ao seu entorno, ser responsável é gerar empregos com qualidade, com segurança, com bem estar. Ter responsabilidade social é nada mais nada menos que tudo isso pensando não só no presente, pensando no futuro das outras gerações, se ela pensa no futuro, ela tende a melhorar isso, e nada, de natureza ou ser humano, que gere nenhum tipo de agressão. É onde ela poder agregar valor ela agregar, é dar conhecimento. **Assessor de Marketing.**

(...) é aquela que tem a condição de usar o conhecimento que ali entrou pra melhorar a qualidade de vida do seu público interno e pra também intervir na sociedade no sentido de melhorar essa qualidade de vida, seja em que nível for, seja na conscientização das pessoas, seja em educação, seja em saúde, seja maiores ou menores, mas é a vida das pessoas, é a capacidade de intervir a capacidade de desviar o rumo da história, de construir essa história com esse conhecimento que nós privilegiados temos dentro de uma instituição de ensino, onde tão poucos chegam a isso, quanto mais conhecimento você tem, mais responsabilidade você tem em devolver isso par as pessoas, conhecimento não existe se ele é compartilhado, não tem função, não faz sentido. **Assessora de Gestão de Pessoas**

(...) é aquela que transfere os conhecimentos produzidos e recebe os conhecimentos da cultura social, fazendo com que essa interação seja benéfica para a coletividade, promovendo um novo bem comum (...) é ter um sistema de ensino de qualidade, não cedendo aos mandamentos do mercado, formando profissionais capacitados e críticos, ter projetos de extensão que de fato atuem e contribuam para o desenvolvimento humano, e que promova a cultura. **Coordenador do Núcleo de Extensão e Atividades Complementares**

(...) é não se restringir a produzir e transmitir conhecimento, isso todas fazem ou deveriam fazer, a parte de ensino e pesquisa é da própria gênese de uma instituição. A primeira característica é não limitar-se a essas atividades naturais da própria atividade. Depois, ser uma instituição que esteja atenta as demandas que existam na sociedade, na comunidade, visando vir a atendê-las, e não criar demandas que a sociedade não as tenha, criando projetos que por mais mirabolantes e espetaculosos que venham a ser, não atendam a nenhuma demanda objetiva da sociedade. É estar antenado, sintonizado com essas demandas, e, eu complementaria com o agir com uma certa generosidade em estar aberto a essas demandas que surjam, estar sempre aberto a que diante de uma demanda apresentada a gente possa ir além da nossa visão restrita de instituição de ensino e estar aberto a acolher essas demandas que a instituição possa contribuir com a sociedade ainda que, do ponto de vista meramente acadêmico isso não traga nenhuma repercussão. **Diretor Presidente**

Na fala dos entrevistados, emergem elementos como a necessidade de coesão entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com a disseminação das práticas não apenas com o público

interno, mas no alcance da comunidade e com o imbricamento das ações empreendidas com as *expertises* da instituição e com as necessidades reais da sociedade. Ressaltam-se ainda os aspectos de preço justo, o respeito e atenção aos funcionários e a coerência da estratégia da organização com sua missão. Conforme esperado, cada entrevistado tendeu a trazer os elementos de sua área de atuação, todavia, analisando os discursos em conjunto, percebe-se nas definições os elementos trazidos por Motta (2007), Calderón (2010) e Durham (2005) quanto às atuações de instituição de ensino superior socialmente responsável, como o cumprimento da missão universitária, a coerência entre o ensino, a pesquisa e a extensão, a interseção entre a sociedade e a academia.

4.4.4 Visão comparativa das organizações estudadas

Comparando o resultado da análise do *website* das instituições, elaborado após aplicação do instrumento criado com base nos trabalhos de Wanderley et al (2007) e Capriotti e Moreno (2007), destaca-se no quadro 31 (4) a seguinte análise comparativa:

Dimensão	Aspecto	UFPE	FAFIRE	ASCES
Responsabilidade Social				
	Ações econômicas			
	Ações sociais	Sim	Sim	Sim
	Apoio a projetos sociais	Sim	Sim	Sim
	Balanço social			
	Contribuição da organização para a sociedade	Sim		Sim
	Ênfase nas necessidades do consumidor			
	Governança corporativa			Sim
	Identificação de parceiros em ações sociais		Sim	Sim
	Menção a código de conduta			
	Menção a código de ética			
	Menção a consciência ambiental corporativa	Sim		Sim
	Perfil corporativo		Sim	
	Relacionamento com os públicos	Sim		Sim
	Relações dos empregados e o RH	Sim		
	Resultado de projetos sociais			Sim

Quadro 31 (4): Visão comparativa dos elementos divulgados no *website*

Apenas dois aspectos foram comuns às três instituições: as ações sociais e o apoio a projetos sociais, além de cinco aspectos que não tiveram incidência em nenhuma instituição. Todas as instituições possuem áreas de Extensão bem atuantes, com projetos em diversas áreas. Diferente da FAFIRE, que centraliza as ações sociais em uma diretoria, no caso de extensão, a UFPE não orquestra de maneira conjunta suas ações, gerando iniciativas nos mais diferentes níveis e nas mais diversas áreas, o que também impossibilitou a identificação de

todas as ações. Na ASCES há uma área de extensão, que possui dois coordenadores (um para as atividades da área de saúde e outro para as demais atividades). A quase totalidade das ações sociais acontecem por meio dessa área de extensão.

Com base na identificação dos *stakeholders*, feita por todos os entrevistados das três instituições ao além de identificarem informarem da importância e papel desses, juntamente com a análise do foco comunicativo percebido na análise do *website*, nos documentos e publicações (revistas, panfletos, encartes, etc), lista-se no quadro 32 (4) e classifica-se com base no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), que entende o *stakeholder* de acordo com a forma de interação que esse mantém com a instituição e sua influência nas estratégias.

<i>Stakeholder</i>	Formas de Interação			Classificação
	Poder	Legitimidade	Urgência	
Alunos	Sim	Sim	Sim	Definitivo
Professores	Sim	Sim		Dominante
Funcionários (técnicos-administrativos, aposentados, pensionistas)		Sim		Arbitrário
Sociedade		Sim	Sim	Dependente
Família do funcionário			Sim	Reinvidicador
Fornecedores				Não <i>stakeholder</i>
Consumidores (vestibulandos, futuros estudantes, alunos de escolas, profissionais do mercado, crianças, adolescentes)	Sim			Adormecido
Pais de alunos		Sim		Arbitrário
Poder público	Sim			Adormecido
Associações (entidades sociais, associações de moradores, associações de mulheres)			Sim	Reinvidicador

Quadro 32 (4): Identificação dos stakeholders pelas IES

Optou-se por agrupar alguns *stakeholders* e excluir o identificado como “comunidade”, uma vez que se referia aos membros da comunidade acadêmica que já estão representados, bem como separar o stakeholder “aluno” do agrupamento consumidor/cliente, devido a forte ocorrência nas entrevistas e foco dado no material documental analisado. Embora tenha surgido na fala de dois entrevistados, o *stakeholder* fornecedor não aparenta possuir interação ou influenciar de alguma forma as estratégias das organizações, classificando-se como “não *stakeholder*”. O conhecimento da percepção dos públicos tidos como de interesse das instituições contribui para um melhor entendimento do público-alvo da comunicação e das ações sociais das organizações, conforme indicam Morsing e Schultz (2006). Na figura 15 (4), representam-se as relações e suas interseções.

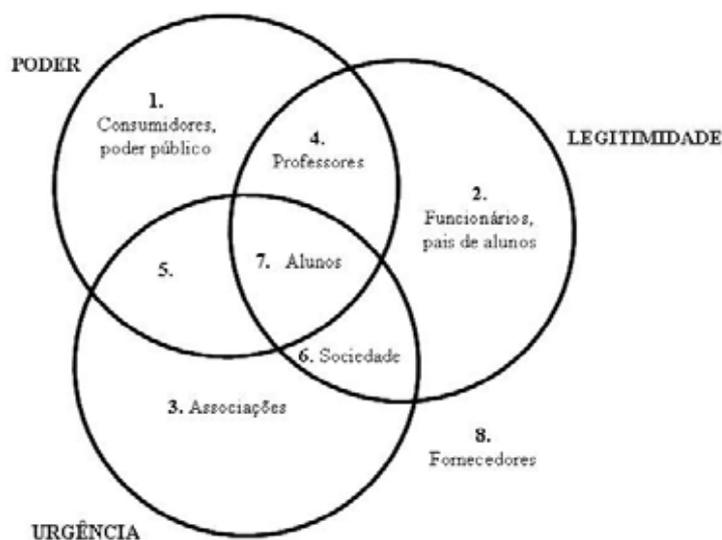


Figura 15 (4): Representação dos *stakeholders* segundo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Na dimensão poder, enquadram-se os alunos, professores, consumidores e poder público, tendo em vista terem sido os principais públicos identificados pela maioria dos entrevistados, e que segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), tal dimensão é composta por aqueles que possuem habilidade para fazer acontecer os resultados ou influenciar diretamente as estratégias das instituições, agindo numa base coercitiva, utilitária ou normativa. Na dimensão legitimidade, ressaltam-se os alunos, professores, funcionários, sociedade e pais de alunos, dentro do grupo que percebem as ações da instituição dentro do sistema de normas, valores e crenças como sendo desejadas e que são percebidos pelas instituições com direito a fazer reivindicações. Por fim, na dimensão Urgência encontram-se os alunos, a sociedade, a família dos funcionários e as associações. Na dimensão, esse grupo é o que solicita atenção das ações da instituição

Entendida a definição de responsabilidade social, o papel de uma instituição de ensino superior, bem como conhecidos os públicos de interesse na percepção dos entrevistados das instituições, a seguir, analisa-se as diversas formas de expressão das instituições.

4.5 Comunicação e gerenciamento de impressões

Visando atender aos objetivos específicos “3- Identificar as ferramentas de comunicação interna e externa adotadas pelas organizações estudadas” e “4- Identificar quais as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas na comunicação da responsabilidade social para os diferentes públicos”, segue-se a descrição e análise das ferramentas de

comunicação utilizadas pelas instituições e as estratégias de gerenciamento de impressões empreendidas pelas instituições pesquisadas. Visando uma melhor compreensão da seção, para cada instituição, têm-se a classificação de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), seguido da descrição das estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas e concluindo com a descrição das imagens planejada e interpretada. Finalizando a seção, têm-se a análise comparativa dos casos.

4.5.1 As ferramentas de comunicação e o gerenciamento de impressões na UFPE

A instituição possui uma assessoria de comunicação, subordinada diretamente à alta direção, que cuida da comunicação interna (para o público interno) e da comunicação externa (para os demais *stakeholders*). Trabalham a parte de assessoria de imprensa, relação institucional, publicidade e cerimonial. Devido à origem pública da instituição, não trabalha com a parte da publicidade de propaganda comercial, apenas a propaganda de interesse público, como o vestibular.

A assessoria de comunicação não concentra toda a comunicação da instituição; os centros, departamentos e cursos possuem autonomia para se comunicar com seus públicos de interesse, sem que haja um controle institucional, produzindo autonomamente suas peças comunicativas. Para nortear um padrão do uso da logotipia, existe no *website* um “manual de identidade visual”.

Embora não divulgue suas ações sociais de forma ampla e sistematicamente planejada, foi observado nas peças analisadas da instituição que a sua conduta social é transmitida aos *stakeholders* por mídias como: impressa (folder, jornal interno, cartaz, marcador de livro), radiodifusão (vídeo institucional), eletrônica (*website*) e comunicação oral (aula magna e programa de integração para o público interno). O foco principal das comunicações sobre responsabilidade social na instituição são as questões de preservação e educação ambiental, a promoção da democratização do ensino, qualidade de vida para a comunidade acadêmica e para os idosos.

Dentre as mídias e instrumentos que utiliza, destacam-se:

Mídia	Instrumento/ferramenta
Eletrônico	Homepage E-mail Boletim eletrônico Ouvidoria
Impresso	Folder Jornal Interno Ouvidoria
Rádio difusão	Vídeo institucional Emissora de TV e de Rádio Comunicação em TV e Rádio
Quadros	Quadro de aviso/murais Banner Sinalização interna
Comunicação Oral	Ouvidoria Central telefônica Recepções/portaria Balcão de informações Encontros

Quadro 33 (4): Mídias utilizadas pela UFPE

Detalhando tais mídias, apresenta-se:

- **Mídia eletrônica**

* **Instrumento:** *Homepage (website)*

De baixo custo de manutenção, o *website* divulga informações institucionais para os diversos *stakeholders* da instituição de forma dinâmica e acessível, possibilitando o contato com diversos setores; dentre outras opções, tem um banco de pautas. A assessoria de comunicação controla apenas o *website* principal; a entrada do portal, as páginas dos centros, departamentos e cursos embora fiquem acopladas, são de responsabilidade de cada setor, o que gera uma despadrãoização. Quanto ao público, é direcionada aos públicos interno e externo, fazendo uso na linguagem de texto e imagem, predominando a comunicação na direção vertical descendente. Utiliza uma abordagem direta, revelando o ponto principal e depois explicando e contextualizando. No que concerne ao gerenciamento de impressões, foram identificadas estratégias de promoção organizacional quando da divulgação dos resultados do “bom desempenho” da instituição e da estratégia de exemplificação quando da divulgação da interiorização da instituição como mecanismo de democratização do ensino e de sua importância para o desenvolvimento econômico e social do estado;

* **Instrumento:** *E-mail*

Enquanto forma de comunicação eletrônica das mais populares, o público interno da instituição (docentes, técnico-administrativo e discentes) possui um *e-mail* institucional (*webmail*), pelo qual recebem notícias e informações da instituição. Direcionado ao público interno, faz uso de texto na linguagem utilizada, predominando a direção da comunicação de

forma vertical descendente (analisado os e-mails enviados pela instituição). Utiliza uma abordagem direta, revelando o ponto principal, depois explicando e contextualizando.

* **Instrumento:** Boletim Eletrônico

Disponibilizado no *website* e enviado por *e-mail* para os que se inscrevem no serviço, comunicam informações sobre instituição como resoluções, pesquisas e conteúdo para desenvolvimento profissional. Direcionado ao público interno, faz uso de texto na linguagem utilizada, funcionando a comunicação de forma vertical descendente, utiliza uma abordagem direta, revelando o ponto principal, depois explicando e contextualizando.

• **Mídia impressa**

* **Instrumento:** Folder

Utilizado pela instituição para difundir o perfil institucional e informações de novos cursos aos visitantes e em eventos. Traz versão em inglês e em português. Na figura 16 (4) observa-se na capa do folder institucional a estratégia de gerenciamento de impressões de exemplificação no foco à interiorização e no decorrer do texto ao focar nos reconhecimentos externos e na consolidação dos “laços” com a sociedade por meio das ações da extensão, confirmando a adequação do uso da estratégia que segundo Jones e Pittman (1982) é adequado para a comunicação da conduta da organização e das ações sociais, servindo para a construção de uma imagem de integridade. Já na parte interna do folder, observa-se a estratégia de promoção organizacional na ênfase à “Qualidade” e “Inclusão Social”.



Figura 16 (4): Frente e interior do folder da UFPE

Fonte: Folder institucional da UFPE

Direcionado ao público externo, faz uso de texto e imagem na linguagem. Funcionando de forma vertical descendente, utiliza uma abordagem direta, revelando o ponto principal e depois explicando e contextualizando. Analisando pelo prisma da teoria do gerenciamento de impressões, ressalta-se a estratégia de exemplificação quando foca na interiorização como mecanismo de democratização do ensino e da estratégia de promoção organizacional quando apontar a IES como importante instituição para o desenvolvimento econômico e social;

* **Instrumento:** Jornal interno

Com uma dimensão mais significativa, com periodicidade mensal, tem uma tiragem de aproximadamente 5.000 mil exemplares, traz informações variadas sobre a instituição, com pautas próprias e sugeridas por qualquer membro da comunidade interna. No aspecto do gerenciamento de impressões, observa-se a incidência da estratégia de exemplificação ao evidenciar as ações voltadas ao meio ambiente, como coleta seletiva e preservação da nascente do riacho Cavouco (com ações de monitoramento da nascente). Destaque também para a interiorização, com a inauguração do campus no Agreste, conforme figura 17 (4).



Figura 17 (4): Capa e contra-capas do jornal interno da UFPE

Fonte: Jornal interno da UFPE

Direcionada ao público interno, especificamente os servidores, também chega às mãos dos demais públicos que circulam na instituição, devido à forma de distribuição adotada, colocando os exemplares em locais de circulação. Na linguagem, faz uso de texto e imagem, tendo uma comunicação no sentido vertical descendente e com uma abordagem direta e indireta. Foram identificados ainda jornais de responsabilidade dos centros e departamentos, com diagramação própria.

- **Rádio difusão**

- * **Instrumento:** Vídeo Institucional

Utilizado pela instituição para difundir a história e o perfil institucional, traz versão em inglês e em português. Direcionado ao público externo é utilizado para visitantes expressivos e em eventos no qual o dirigente máximo se apresente. Na linguagem utilizada faz uso de texto, imagem e som, com uma comunicação que funciona de forma vertical descendente, traz as duas formas de abordagem: direta e indireta. O conteúdo foca no perfil da organização, abordando cada centro e seus respectivos cursos, traz ainda a responsabilidade social da instituição, as ações de interiorização, as parcerias com empresas da sociedade; o que é característico da estratégia de gerenciamento de impressões de exemplificação, quando da divulgação por meio da comunicação de elementos que favoreçam imagem de integridade moral e de responsabilidade social (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999). O discurso foca no centro de excelência, utilizando dados de instituições externas para legitimar tal afirmativa. No que concerne ao gerenciamento de impressões, identificou-se a utilização de estratégias de promoção organizacional ao evocar a qualidade e competência da instituição, bem como a estratégia de exemplificação,

- * **Instrumento:** Emissora de TV

Com uma emissora que faz parte da Rede Pública de Televisão-RPTV. Dos 21 programas produzidos localmente, dois são exclusivos para divulgar temas da instituição: o primeiro com informativos do que acontece na instituição e o segundo para divulgar ações e pesquisas da área de saúde. Com foco nos públicos interno e externo, na linguagem utiliza elementos de texto, imagem e som. A comunicação funciona na direção vertical descendente, tendo na abordagem as formas direta e indireta.

- * **Instrumento:** Emissora de Rádio Am e Fm

Com uma emissora de rádio com um canal na frequência AM e outro na FM, produz dois programas para divulgar temas da instituição, os dois com informativos do que acontece na instituição. Com foco nos públicos interno e externo, na linguagem faz uso de som, utilizando abordagens direta e indireta.

- **Quadros**

- * **Instrumento:** Quadro de avisos/murais

Pelas dependências da instituição existem quadros de avisos que servem como murais. Fixados em pontos de circulação, trazem informações sobre eventos, editais, vagas de estágio e dados institucionais, entre outros. Na figura 18 (4), observa-se a estratégia de gerenciamento

de impressões de exemplificação na divulgação das ações de coleta seletiva e da abrangência das ações extencionistas no estado.



Figura 18 (4): Instrumentos de comunicação fixados em paredes da UFPE

Por não haver um controle do uso, todos os transeuntes da instituição fixam materiais, por vezes estando com material desatualizado. O foco é o público interno, apresentando na linguagem texto e imagem, pela falta de gestão do instrumento, aparecem comunicações nos sentidos vertical e diagonal. Já a abordagem predominante é a direta.

* **Instrumento:** *Banner*

Nos acessos dos prédios e nas principais vias internas, há *banners* fixados em postes específicos para tal fim. Na figura 19 (4) pode-se observar um *Banner* fixado em estrutura metálica própria, que ficam nas áreas de circulação da instituição. Na cor, traz jogo de tonalidades com a cor padrão da instituição, no texto traz a frase: “UFPE NA PREVENÇÃO À NOVA GRIPE. INFLUENZA H1N1”.



Figura 19 (4): Tipo de *banner* utilizado pela UFPE

Foram identificados ainda *banners* colocados na entrada dos prédios. Com foco no público interno, apresenta na linguagem texto, a comunicação funciona na direção vertical descendente, utilizando abordagem direta.

* **Instrumento:** Sinalização interna

Nos prédios e nas principais áreas de circulação há placas de sinalização informando aos transeuntes informações como a localização, nome dos prédios e informações gerais.



Figura 20 (4): Exemplos de sinalização utilizada na UFPE

O foco é o público interno e o público externo. Apresentando na linguagem texto e imagem, a comunicação funciona na direção vertical descendente, utilizando abordagem

direta. Nas placas é comum aparecer a logomarca da instituição, difundindo a logotipia adotada, conforme figura 20 (4).

- **Comunicação Oral**

- * **Instrumento:** Ouvidoria

Existente em alguns centros caixas de acrílico (figura 21 (4)), há também em alguns *websites* dos centros a opção; no Hospital, existe na forma de balcão de atendimento: é um canal de comunicação disponibilizado para o público interno e/ou externo enviar elogios, críticas, sugestões e reclamações. As entradas são encaminhadas para as áreas competentes responderem. Institucionalmente, há um projeto aprovado criando a ouvidoria para toda a instituição, que funcionará de forma eletrônica na página da instituição, como em caixas fixadas nas dependências. A linguagem no caso das caixas de acrílico se dá por texto, já no atendimento de forma escrita (texto) e oral (som), a direção da comunicação flui no sentido vertical ascendente, apresentando a abordagem direta.

- * **Instrumento:** Central telefônica

Funcionando como uma central de informações, tendo o contato mediado por tecnologia (telefonia), tem por função informar contatos e direcionar as ligações para os departamentos. O foco são os públicos interno e externo, a linguagem é oral (som). Nesse caso, a classificação enquadra-se como vertical descendente, já que o interlocutor não pode alterar o *script* que é utilizado entre emissor/receptor. A abordagem predominante é a direta.

- * **Instrumento:** Balcão de informações

Instalado no *hall* de entrada do prédio da administração central, tem por função prestar informações aos transeuntes (público interno e externo) aspectos gerais da instituição como localização de pessoas, blocos, etc. Há ainda os balcões de atendimento dos diversos cursos. A linguagem utilizada é oral (som), na direção vertical descendente, sendo predominante o uso da abordagem direta.

- * **Instrumento:** Recepções/portaria

Instaladas na entrada dos prédios da instituição, funcionam de forma semelhante aos balcões de informações, só que em menor abrangência de conteúdo. O foco são os públicos interno e externo, utilizando a linguagem por meio de som; já quanto à direção, funciona no sentido vertical descendente com uma abordagem direta.



Figura 21 (4): Caixa de ouvidoria e recepção na entrada do prédio principal da administração

Além das diversas mídias com os variados usos adotados pela instituição, possui uma loja na qual disponibiliza, principalmente ao público interno, produtos com a logomarca, por meio de uma grife própria, conforme figura 22 (4). Os produtos da grife são disponibilizados para venda em duas lojas e um quiosque, localizados na sede do prédio principal, no prédio da Biblioteca Central e num centro. Dentre os diversos produtos, predominam camisetas, bolsas dos mais variados tipos e formatos, canetas, canecas, porta moedas, chaveiros, adesivos e cartões postais com imagens da instituição; os adesivos para carro estão entre os produtos mais vendidos, principalmente o que traz a frase “Eu sou UFPE”.



Figura 22 (4): Produtos expostos na loja da UFPE

Tal ação funciona do ponto de vista comunicativo como difusão da marca, já do ponto de vista cultural funciona como reprodução do ambiente simbólico e externalização do sentimento de pertencer ao grupo da instituição, demonstrando isso com os artefatos. Foram identificados ainda cartazes distribuídos pelos quadros e marcador de livro com a campanha de coleta seletiva.

De forma geral, nos instrumentos de comunicação utilizados pela instituição quanto ao público-alvo da comunicação há uma distribuição entre os públicos interno e externo. Quanto à linguagem, há um maior uso do texto, por vezes combinado com imagens; já em relação à direção, há uma predominância na comunicação no sentido vertical descendente. Já na abordagem utilizada, predomina a direta, conforme pode ser observado no quadro 34 (4).

Mídia	Instrumento/ ferramenta	Público	Linguagem	Direção	Abordagem
Eletrônico	<i>Homepage</i>	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	<i>E-mail</i>	Int	Texto	Vert descendente	Dir
	Boletim eletrônico	Int	Texto	Vert descendente	Dir
Impresso	Folder	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Jornal Interno	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e indir
Rádio difusão	Vídeo institucional	Ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir e indir
	Emissora de TV	Int e ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir e indir
	Emissora de Rádio	Int e ext	som	Vert descendente	Dir e indir
Quadros	Quadro de aviso/murais	Int	texto e imagem	Vertical, horizontal e diagonal	Dir
	Banner	Int	Texto	Vert descendente	Dir
	Placas	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
Comunic Oral	Ouvidoria	Int e ext	Texto e som	Vert ascendente	Dir
	Central telefônica	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Recepções	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Balcão de informações	int e ext	Som	Vert descendente	Dir

Quadro 34 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela UFPE

Com base no modelo de Morsing e Schultz (2006), que foca nas mensagens éticas e socialmente responsáveis que as organizações emitem, pode-se classificar as estratégias comunicativas percebidas na UFPE como “estratégia de informação do *stakeholder*”.

Classificando a instituição de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), que relaciona a responsabilidade social empresarial com a imagem das organizações, enquadra-se na opção “essência com pouco reflexo na imagem”. A instituição denota basear as ações que empreende em seus valores, normas e cultura, demonstrando coerência entre o ensino, a pesquisa e as práticas de extensão. Embora tenham surgidos elementos no material comunicativo analisado de práticas de responsabilidade social, não ocorre uma prática

sistemática e planejada da comunicação de tais ações, reflexo da não centralização das ações sociais em uma área e da autonomia comunicativa que possuem as diversas áreas/setores da instituição, dentre outros motivos.

Em relação às estratégias e táticas de gerenciamento de impressões utilizadas, com base nos dados coletados, percebeu-se que são empregadas nas comunicações corporativas da instituição, ainda que não seja uma comunicação sistemática. Por não trabalhar com publicidade e propaganda, o foco principal das ações comunicativas da instituição é o público interno.

Nas peças comunicativas analisadas e no discurso dos membros entrevistados, emergiu com bastante intensidade o uso da estratégia promoção organizacional, com indicativos à alta competência da instituição, reforçando na comunicação o aspecto de centro de excelência que é a instituição, colocando-a num patamar superior às demais da região Norte e Nordeste, utilizando inclusive informações do Ministério da Educação para legitimar a declaração; o uso da estratégia promoção organizacional pela instituição mostrou-se coerente com a teoria, ao buscar uma atribuição de competência, relacionando ao seu desempenho (MENDONÇA, 2003). A outra estratégia percebida foi a de exemplificação, conforme pode ser observado no quadro 35 (4).

Estratégias de GI	Instrumento(s)	Indicadores
Exemplificação	Folder, vídeo institucional, cartaz e marcador de livro.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço de elementos da cultura e dos valores organizacionais; foco na qualidade social das ações de extensão, como uma forma de estreitar os laços com a sociedade; • Divulgação do programa de coleta seletiva e da disponibilização de coletores nas dependências; • Divulgação da interiorização como mecanismo de democratização do ensino; • Evidenciar as ações voltadas ao meio ambiente, como coleta seletiva e preservação da nascente do riacho Cavouco; • Apontar a IES como importante instituição para o desenvolvimento econômico e social.
Promoção Organizacional	Website, jornal interno, folder e vídeo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente surgem elementos do bom desempenho da instituição, trazendo-a como altamente competente.

Quadro 35 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas

Embora não tenha sido percebida a estratégia insinuação, intimidação e suplicação, as estratégias que emergiram na pesquisa de campo confirmam a teoria enquanto estratégias mais aplicáveis ao se tratar da busca por uma imagem socialmente responsável, por apresentar

a instituição como mais atrativa e competente, projetando imagens de integridade e responsabilidade social, conforme sugere Mohamed et al,(1999).

Após terem sido apresentadas as principais mídias utilizadas pela UFPE e abordadas as principais estratégias de gerenciamento de impressões empreendidas, a seguir serão apresentadas as mídias utilizadas pela FAFIRE.

4.5.2 As ferramentas de comunicação e o gerenciamento de impressões na FAFIRE

Com o objetivo de mostrar as atividades internas para os públicos internos e externos, a instituição possui um setor de comunicação que atua em parceria com os diversos núcleos internos. Coordenam todas as atividades comunicativas, além da estrutura composta por funcionários próprios, contam ainda com os serviços terceirizados de uma assessoria de comunicação e de uma agência de publicidade.

Dentre as principais atividades, as campanhas de divulgação do vestibular (graduação e pós-graduação) concentram o maior esforço, tornando-se a maior demanda por quase seis meses, conforme explica a Analista de marketing da Fafire:

(...) passamos praticamente o segundo semestre em clima de campanha, por que a pós começa em junho e algumas turmas começam em outubro, outras começam em janeiro, então chega outubro começa a campanha do vestibular.

A instituição não divulga de forma ampla junto aos diversos *stakeholders* as ações socialmente responsáveis que empreende, conforme pode ser percebido na fala do Coordenador da Incubadora:

(...) eu acho que comunicação é uma ferramenta fundamental, principalmente para que a gente possa fazer o nosso trabalho bem e mais ainda o trabalho que a gente faz, que é um trabalho de extensão acadêmica, trabalho que lida com a comunidade voltado para essa questão social. Eu acho que isso poderia ser melhor trabalhado.

Contudo, no material analisado foram encontradas ações nesse sentido, dentre as mídias nas quais se identificou, têm-se: eletrônica (banner em *websites*), impressa (panfleto, *banner*, informativo, revista própria), rádio difusão (propaganda de Tv, propaganda de rádio), quadros (placas).

Dentre os canais e instrumento que utiliza, têm-se:

Mídia	Instrumento/ferramenta
Eletrônica	<i>Homepage</i> Informativo eletrônico <i>Intranet</i> <i>E-mail</i> Banner em <i>websites</i>
Impressa	Folder institucional Panfleto Informativo Revista própria <i>Outbus</i> Propaganda em jornal Cartões postais em bares e restaurantes
Rádio difusão	Propaganda de TV Propaganda de rádio
Quadros	Quadros de aviso <i>Banner</i> Placas Sinalização interna
Comunicação oral	Central telefônica Recepção Encontros

Figura 23 (4): Mídias utilizadas pela FAFIRE

- **Eletrônico**

- * **Instrumento:** *Homepage (website)*

O *website* divulga informações institucionais para os diversos *stakeholders*, de forma dinâmica e acessível. O setor de comunicação define os conteúdos que serão exibidos, sendo direcionado aos públicos interno e externo, faz uso de texto e imagem. A comunicação que prevalece é a vertical descendente; há uma opção que é o “fale conosco”, que inverte o fluxo para vertical ascendente. Percebeu-se o uso das abordagens direta e indireta. Dentro da *homepage*, os funcionários podem acessar por meio de senha, a *intranet* da instituição.

- * **Instrumento:** *E-mail*

O *e-mail* é utilizado como *mailing list* para a divulgação de informações junto aos alunos (público interno) pelo boletim eletrônico, e para o público externo com propaganda dos cursos de graduação e pós-graduação. Na linguagem, faz uso de texto e imagem, prevalecendo à direção vertical descendente da comunicação. A abordagem utilizada é a direta, revelando o ponto principal, depois explicando e contextualizando. A instituição disponibiliza aos membros da comunidade Fafire o serviço de *webmail*.

- * **Instrumento:** Boletim eletrônico

Denominado Fafire News, é enviado por *e-mail* e transmite informações gerais da instituição. O público foco é o interno; na linguagem faz uso principalmente de texto; já na direção, a comunicação funciona de forma vertical descendente, sendo utilizada uma abordagem direta, revelando o ponto principal, depois explicando e contextualizando.

* **Instrumento:** *Banner em website*

Utilizado em portais de internet, coloca pequenas mensagens publicitárias na forma de propaganda, com *hiperlink* para a página da instituição. O foco tem sido as campanhas de vestibular para graduação e pós-graduação, sendo direcionado ao público externo; na linguagem faz uso de texto e imagem. Em relação à direção da comunicação, funciona de forma vertical descendente com abordagem direta, revelando apenas o ponto principal.

• **Impresso**

* **Instrumento:** Folder e panfleto

Utilizados para divulgar informações do perfil institucional, projetos, cursos que oferece e os núcleos que possui. Na figura 24 (4) pode-se observar o calendário acadêmico e o folder de divulgação do curso de pós-graduação.



Figura 24 (4): Calendário acadêmico e panfleto da pós-graduação
Fonte: Calendário acadêmico e panfleto da FAFIRE

É direcionado ao público externo e interno, utilizando na linguagem texto e imagem. Já a direção da comunicação funciona de forma vertical descendente, com abordagem direta, revelando o ponto principal e depois explicando e contextualizando. No aspecto do

gerenciamento de impressões, segundo Mendonça e Amantino de Andrade (2003), uma das principais características da estratégia promoção organizacional é mostrar a organização como altamente competente e efetiva. Tal característica pode ser percebida no folder (figura 24 (4)), no qual percebe-se a incidência da estratégia de gerenciamento de impressões de promoção organizacional na campanha da pós-graduação, ao sugerir que quem cursar estará “pronto para as melhores oportunidades”. Destaca-se ainda a estratégia de exemplificação, ao realçar as qualidades sociais da instituição, por meio da divulgação da logotipia do ano temático “Ano da Cultura” no calendário acadêmico.

* **Instrumento:** Jornal interno

O Informativo da Fafire, uma espécie de jornal interno, tem uma tiragem de aproximadamente 4.000 mil exemplares e periodicidade mensal e traz informações variadas sobre a instituição. Direcionada ao público interno, na linguagem faz uso de texto e imagem, direcionando a comunicação de forma vertical descendente, com uma abordagem direta e indireta.



Figura 25 (4): Exemplos do informativo mensal
Fonte: Jornal interno da FAFIRE

Na figura 25 (4) observa-se, além da difusão de elementos que reforçam os aspectos culturais da instituição, como a disseminação da história dos principais dirigentes, estratégias de gerenciamento de impressões como insinuação, ao expor a parceria e o apoio ao HEMOPE por meio de campanha de doação de sangue que é feita na instituição anualmente.

* **Instrumento:** Revista

A instituição possui duas revistas: a Lúmen e a Fafire, que trazem a publicação de artigos científicos de professores e alunos da instituição que escrevem sobre as seis áreas em que atua: administração, ciências biológicas, letras, pedagogia, psicologia e turismo. Conforme pode ser observado na figura 26 (4), tais ferramentas de comunicação preservam em sua diagramação as cores básicas da instituição, o verde e o branco.



Figura 26 (4): Exemplos das revistas Fafire
Fonte: Revista FAFIRE e Revista LUMEN

Com circulação semestral e uma tiragem de 500 exemplares cada, é direcionada ao público interno e externo. A linguagem faz uso de texto, predominando a comunicação na direção vertical descendente, mesclando abordagem mista (direta e indireta).

* **Instrumento:** *Outbus*

Utilizado com fins de publicidade e propaganda, divulga informações do vestibular (graduação e pós-graduação). Direcionado ao público externo, na linguagem faz uso de texto e imagem, direcionando a comunicação de forma vertical descendente, com uma abordagem direta.

* **Instrumento:** Propaganda em jornal

Utilizado com fins de publicidade e propaganda durante as campanhas de vestibular e pós-graduação. É direcionado ao público externo; na linguagem faz uso de texto e imagem, direcionando a comunicação de forma vertical descendente, com uma abordagem direta.

* **Instrumento:** Cartões postais em bares e restaurantes

Utilizado durante as campanhas de vestibular e pós-graduação com fins de publicidade e propaganda, é direcionado ao público externo; na linguagem faz uso de texto e imagem, direcionando a comunicação de forma vertical descendente, com uma abordagem direta.

- **Rádio Difusão**

* **Instrumento:** Propaganda de TV

Veiculando propaganda publicitária por meio de televisão, informa sobre o vestibular e a pós-graduação da instituição. O foco é o público externo, utilizando na linguagem texto, imagem e som. A direção da comunicação é vertical descendente. A abordagem utilizada é a direta.

* **Instrumento:** Propaganda de rádio

Veicula propaganda publicitária por meio de rádio, informando sobre o vestibular e a pós-graduação da instituição. O foco é o público externo, utilizando na linguagem som. A direção da comunicação é vertical descendente. A abordagem utilizada é a direta.

- **Quadros**

* **Instrumento:** Quadro de avisos

Administrados pelo setor de comunicação, existem quadros de avisos com informações gerais da instituição. O foco é o público interno, apresentando na linguagem o uso de texto e imagem. A direção da comunicação é no sentido vertical descendente, apresentando abordagens diretas e indiretas.



Figura 27 (4): Placas dispostas em paredes da instituição

Quanto ao gerenciamento de impressões, conforme pode ser observado na figura 27 (4), percebe-se as estratégias de exemplificação e insinuação na exposição dos quadro no *hall* de entrada informando que a instituição é certificada como entidade de fins filantrópicos, sugestionando atratividade e afeição da audiência;

* **Instrumento:** Sinalização interna

Foram identificadas algumas placas na instituição, trazendo informações sobre atividades temáticas, informações sobre a instituição e placas de sinalização que indicam as áreas e direções a serem tomadas dentro da instituição. O foco principal é o público interno atingindo também o externo que circula na instituição, apresentando na linguagem o uso de texto e imagem. A direção da comunicação é no sentido vertical descendente, apresentando abordagens diretas.

* **Instrumento:** *Banner*

Utilizados para divulgar informações gerais, encontram-se expostos em áreas de circulação da edificação. É direcionado ao público interno, utilizando na linguagem texto e imagem. Já a direção da comunicação funciona de forma vertical descendente, com abordagem direta.



Figura 28 (4): Faixa e *Banners* utilizados na FAFIRE

Nos exemplos da figura 28 (4), exemplos da faixa e dos *banners* registrados na instituição durante a fase de observação.

- **Comunicação Oral**

- * **Instrumento:** Recepção

Instalado no *hall* de entrada, presta informações aos transeuntes de aspectos gerais da instituição como localização de pessoas, etc. O foco são os públicos internos e externos, a linguagem utilizada é o som. Já a direção da comunicação é vertical descendente, a abordagem predominante é a direta.

- * **Instrumento:** Central telefônica

Funcionando como uma central de informações, tem por função informar contatos e direcionar as ligações para os departamentos responsáveis. Atendendo aos públicos interno e externo, predomina na linguagem o som. Quanto à direção do fluxo da informação, é vertical descendente, utilizando uma abordagem direta.

- * **Instrumento:** Encontros

A Fafire promove ao longo do ano alguns encontros com os funcionários. Semanalmente ocorre reunião entre os membros da diretoria, posteriormente, reunião da diretoria com as coordenações de cursos. Bimestralmente acontece reunião da diretoria com os coordenadores de setores e com os professores. E a cada semestre, em formato de oficina, reunião com toda a comunidade que integra a instituição, dividindo os públicos em dois momentos: coordenação, professores e diretores num momento e demais funcionários em outro. Esses encontros permitem o alinhamento e compartilhamento de informações na instituição, além de propiciar uma maior participação dos diversos membros na gestão, contribuindo para o fortalecimento da cultura e homogeneização da identidade organizacional. Relatou-se ainda o “Dia da Família”, que acontece uma vez ao ano, no qual os funcionários trazem para a instituição os familiares; são promovidas uma série de atividades lúdicas durante a programação que acontece num dia de domingo. E há ainda os encontros setoriais, que acontecem pelo menos uma vez por semestre, sendo conduzido pelo setor organizacional (Rh) que entra com a escuta psicológica.

Além das formas comunicativas e de expressão identificadas, a instituição possui ainda uma loja com produtos que trazem gravados a logomarca, conforme figura 29 (4). De acordo com a analista de marketing da instituição, em relação à iniciativa, “tudo isso começou com a gente fazendo brinde para participar de eventos externos, a gente participa de feiras, de

congressos, de feiras de profissões nas escolas e aí os alunos começaram a perguntar por que não faz, tal, aí a gente começou experimentando e deu certo”.



Figura 29 (4): Exemplos de produtos comercializados na loja da instituição

Dentre os produtos comercializados, têm-se chaveiros, canetas, camisas, bolsas, pastas de diversos tipos, canecas de vidro, *squeezes*. Especificamente em relação à mídia impressa, foi identificado a realização de Balanço Social, o qual foi publicado no ano de 2005, não sendo repetido nos anos seguintes. Outras mídias e instrumentos identificados durante o período de coleta de dados, como a utilização de mídia impressa como cartões postais da instituição, expostos em bares e restaurantes durante as campanhas de divulgação de vestibular, bem como *outstreet*, que são placas (aproximadamente 1m x 1m) fixadas nas calçadas de grandes cruzamentos. Foi observado ainda o uso da marca em um projeto social de uso consciente da área de arrecifes que a instituição desenvolve em parceria com os jangadeiros da praia de Porto de Galinhas; todos os jangadeiros do projeto utilizam camisas (verdes) com o nome do projeto; nas costas da camisa há a logomarca da instituição.

A seguir, no quadro 36 (4), pode ser visto de forma comparativa as mídias utilizadas pela instituição e alguns elementos como público-alvo, linguagem predominante, direção e abordagem.

Mídia	Instrumento/ ferramenta	Público	Linguagem	Direção	Abordagem
Eletrônica	<i>Homepage</i>	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e ind
	Informativo eletrônico	Int	Texto	Vert descendente	Dir
	<i>Intranet</i>	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	<i>E-mail</i>	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Boletim eletrônico	Int	Texto	Vert descendente	Dir
	Banner em <i>websites</i>	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
Imprensa	Folder institucional e panfleto	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Informativo	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e ind
	Revista própria	Int e ext	Texto	Vert descendente	Dir e ind
	<i>Outbus</i>	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Propaganda em jornal	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Cartões postais em bares e restaurantes	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
Rádio difusão	Propaganda de TV	Ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir
	Propaganda de rádio	Ext	Som	Vert descendente	Dir
Quadros	Quadros de aviso	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e ind
	Placas	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	<i>Banner</i>	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Sinalização interna/placas	Int	Texto	Vert descendente	Dir
Comunic oral	Central telefônica	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Recepção	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Encontros	Int	Som	Vert ascendente, descendente e diagonal	Dir e ind

Quadro 36 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela Fafire

Classificando as estratégias comunicativas da FAFIRE, analisando as mensagens éticas e socialmente responsáveis emitidas, com base no modelo de Morsing e Schultz (2006), pode-se classificar as estratégias comunicativas percebidas na FAFIRE como “estratégia de informação do *stakeholder*” e “estratégia de responsabilidade do *stakeholder*”.

Enquadrando a instituição de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), que relaciona a RSE com a imagem das organizações, enquadra-se na opção “imagem e essência”, demonstrando uma coerência entre as práticas de ensino, pesquisa e extensão com seus valores, normas e cultura e o que é difundido por meio da comunicação. Embora tenham sido identificadas estratégias de gerenciamento de impressões de instituição socialmente responsável, o discurso da principal dirigente (diretora) mostrou-se extremamente alinhado com a missão da instituição, com as práticas realizadas e comunicadas, além de apresentar-se interligada aos discursos dos demais membros entrevistados, pode-se dizer que há consistência entre a imagem transmitida e a essência. Em relação às práticas comunicativas, embora a maior alocação de recursos, que demanda o maior esforço da instituição sejam as campanhas de vestibular e pós-graduação, nos artefatos analisados surgiram elementos da prática da RSE.

Já em relação às estratégias de gerenciamento de impressões, percebeu-se nos artefatos analisados que são empreendidas algumas estratégias. Conforme pode ser observado no quadro 37 (4), foram percebidos o uso da estratégia exemplificação, trazendo elementos que remetem à questão da integridade e dos valores morais da instituição, conforme indicam a teoria de Jones e Pittman (1982). Já na estratégia insinuação, percebeu-se a divulgação da instituição enquanto entidade filantrópica, que de acordo com Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) esse tipo de prática pode aumentar a atratividade da instituição junto a públicos que percebam essa iniciativa como sendo de valor.

Estratégias de GI	Instrumento(s)	Indicadores
Exemplificação	Propaganda em rádio, TV e quadros.	<ul style="list-style-type: none"> • Na campanha publicitária que divulgava o vestibular para a graduação e a pós-graduação, a instituição se coloca como sendo o destino para quem busca uma formação humanística, com ética; • Realçando as qualidades sociais da instituição, por meio de quadros no <i>hall</i> de entrada, é divulgado o mote do ano temático, como “Respeito ao meio ambiente”, “Inclusão”, “Cultura” e “Ética”; • Quadro no <i>hall</i> de entrada informando que a instituição é certificada como entidade de fins filantrópicos, sugestionando atratividade e afeição da audiência; • Mostrar a contribuição dada pela instituição para o desenvolvimento do turismo local no município de Brejo da Madre de Deus por meio das ações desenvolvidas em parceria com a Prefeitura local. • Mostrar ações voltadas ao meio ambiente como coleta seletiva; • Publicação de Balanço Social em 2005.
Insinuação	Quadros, <i>website</i> e jornal interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro no <i>hall</i> de entrada informando que a instituição é certificada como entidade de fins filantrópicos, sugestionando atratividade e afeição da audiência; • Expor a parceria e o apoio ao HEMOPE por meio de campanha de doação de sangue que é feita na instituição anualmente;
Promoção organizacional	Panfleto.	<ul style="list-style-type: none"> • No folder da campanha da pós-graduação, sugere que quem cursar estará “pronto para as melhores oportunidades”.

Quadro 37 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas

Após terem sido apresentadas as principais mídias utilizadas pela FAFIRE, a seguir serão apresentadas as mídias utilizadas pela ASCES.

4.5.3 As ferramentas de comunicação da ASCES

De acordo com o organograma, diretamente ligado à diretoria, a instituição conta com um contingente de dez profissionais dedicados exclusivamente a cuidar de aspectos ligados à expressão organizacional, além dos serviços terceirizados de uma agência de publicidade. Esses profissionais dividem-se em três núcleos de trabalho: um que cuida da comunicação,

outro do marketing e um terceiro que cuida dos eventos, dando suporte às áreas, têm-se o núcleo de produção audiovisual, que é composto por um editor de imagens, um diretor de TV e um cinegrafista. Concentram todos os aspectos ligados à imagem da instituição, seja como responsável pela tomada de decisão, seja como assessoria, participando de forma consultiva no diagnóstico para a tomada de decisão. Tal atuação e cuidado nos elementos comunicativos puderam ser percebidos nos diversos ambientes durante a fase de observação, seja na existência de placas de sinalização, na padronização das lixeiras (todas além de serem nas cores da instituição traziam a logomarca), na fachada das edificações e até mesmo no teto.

Não foi percebida intencionalidade na divulgação de ações socialmente responsáveis, embora tenham surgido elementos no material comunicativo analisado, principalmente junto ao público interno, conforme pôde ser observado na análise das mídias e ferramentas de comunicação utilizadas. Com o lançamento da nova marca, resultado da incorporação das faculdades que formam a associação, têm-se o *slogan* “Cuidando do presente, construindo seu futuro”, que chega em um período próximo da autorização para o funcionamento de quatro novos cursos (serviço social, engenharia ambiental, administração pública e relações internacionais), e que emerge no material comunicativo do ano de 2010, como o Jornal interno que seguindo a linha, vem em papel reciclado trazendo matérias sobre RSA, o calendário de mesa e o *banner* da fachada que traz elementos que remetem ao novo *slogan* e a criação do curso de engenharia ambiental, em ações como o re-aproveitamento dos banners utilizados em eventos para a confecção de bolsas, a implantação de programa de coleta seletiva. De forma geral, o principal foco das comunicações sobre responsabilidade social identificados na instituição (no recorte realizado) abordam as questões de educação ambiental, de promoção da democratização do ensino e atividades extensionistas.

Dentre as mídias que utiliza, têm-se:

Mídia	Instrumento/ferramenta
Eletrônico	Homepage (portal multimídia) Intranet (Portal de RH) E-mail (webmail) Boletim eletrônico (Expresso ASCES) Canal (Youtube, Vimeo) Perfil (Twitter, Facebook, Orkut) Ouvidoria
Impresso	Jornal Interno (revista ASCES em Foco) Calendário Informes (nos jornais locais e estaduais) Ouvidoria
Rádio difusão	Vídeo institucional CD (Cd do Coral) Propaganda em TV e Rádio
Quadros	Quadro de aviso/murais Banner Placas Outdoor
Comunicação Oral	Ouvidoria Portaria Balcão de informações Central telefônica Encontros

Quadro 38 (4): Mídias utilizadas pela ASCES

Detalhando tais mídias, destaca-se:

- **Mídia eletrônica**

* **Instrumento:** *Homepage (website)*

Funcionando como um portal multimídia, o *website* divulga informações institucionais para os diversos *stakeholders*; a área de comunicação define os conteúdos que serão exibidos, sendo direcionado aos públicos interno e externo, faz uso de texto, imagem e som, com *podcasts* e vídeos. É possível encontrar no *website* links para novas mídias como as mídias sociais (Youtube, Twitter, Facebook, Orkut e Vimeo), que estão começando a ser utilizadas por outras instituições de ensino superior. No *website* há links para acesso ao webmail e para o portal acadêmico. A comunicação que prevalece é a vertical descendente; há uma opção que é a “ouvidoria”, que inverte o fluxo para vertical ascendente. A abordagem prevalecente é a direta e a indireta. Pelo prisma do gerenciamento de impressões, percebe-se a aplicação da estratégia de exemplificação, que de acordo com Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) realça as qualidades sociais e agrega valores morais à organização, conforme pode ser percebido na divulgação do comitê de ética nas pesquisas e da comissão interna de biossegurança, das práticas extensionistas como a Farmácia Escola e a Assistência Jurídica prestada à comunidade em parceria com o Poder Judiciário.

* **Instrumento:** *Intranet (website)*

De acesso exclusivo do público interno, há uma intranet exclusiva para comunicar aspectos da área de Recursos Humanos. Traz informações sobre o plano de cargos, carreiras e salários, bem como da avaliação de desempenho. Sendo direcionado ao público interno, faz uso de texto e imagem; de forma similar à *homepage*, a comunicação que prevalece é a vertical descendente, com abordagem direta.

* **Instrumento:** *Webmail*

Todos os participantes da comunidade ASCES têm uma conta de e-mail da instituição, que podem acessar por meio de um *webmail* de qualquer computador que tenha acesso à internet. Direcionado ao público interno, na linguagem, permite predominantemente o uso de texto, possibilitando as comunicações nas direções vertical e horizontal; a abordagem utilizada é definida por cada usuário, todavia, esse tipo de instrumento predominantemente faz uso de linguagem direta.

* **Instrumento:** Canal (Youtube, Vimeo)

Além dos vídeos disponíveis no *website*, a instituição possui dois canais (figura 30 (4)) para exibição dos vídeos produzidos pelo núcleo interno de produção audiovisual: um no Youtube (38 vídeos) e outro no Vimeo (28 vídeos), denominados TV ASCES. Funcionando como *website* de redes sociais, permitem o compartilhamento de vídeos em formato digital. Os vídeos fazem uso de texto, imagem e som; quanto à direção da comunicação, funciona de forma vertical descendente, com abordagens direta e a indireta, alcançando os públicos interno e externo.

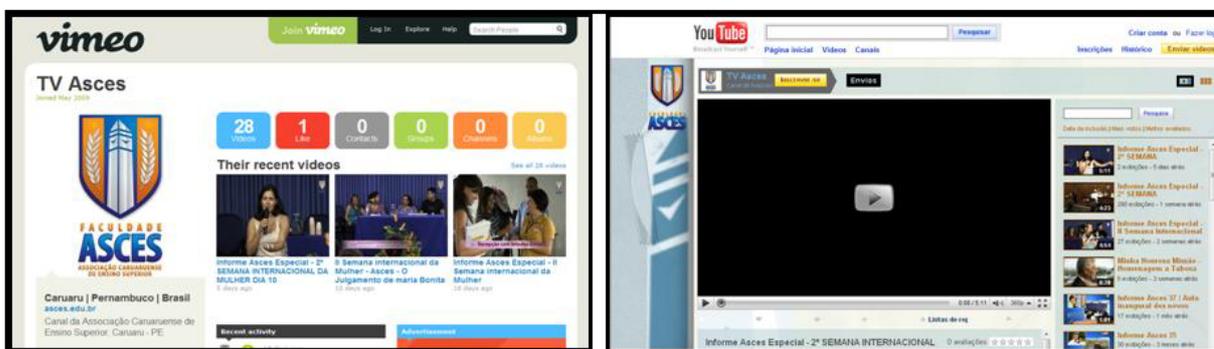


Figura 30 (4): Canais da TV Ascés no Youtube e no Vimeo

* **Instrumento:** Perfil (Facebook, Orkut e Twitter)

No *website*, a instituição possui *links* para os perfis existentes nas redes sociais do Facebook, Orkut e Twiter (figura 31 (4)). Funcionando de forma similar, no Facebook (04 amigos) e no Orkut (1.081 membros) há um perfil (profile) da ASCES, no qual os internautas que usam os

websites podem se associar a comunidade virtual, tornando-se membro e podendo conhecer outras pessoas que também tem algum tipo de identificação com a instituição. Já o Twitter (390 seguidores) funciona como um *microblog*, permitindo aos seguidores receberem e enviarem as atualizações feitas no *website*.



Figura 31 (4): Perfis da ASCES no Orkut, Facebook e Twitter

Os perfis fazem uso de texto e imagem; quanto à direção da comunicação, funciona (do ponto de vista da instituição) de forma vertical descendente e ascendente (uma vez que os *posts* podem ser comentados), entre os membros, possibilita a comunicação na direção horizontal, abordagem predominantemente direta, alcançando os públicos interno e externo.

* **Instrumento:** Boletim eletrônico (Expresso ASCES)

O boletim eletrônico (figura 32(4)) é enviado por *e-mail* para os interessados que se cadastram no *website* da instituição, as versões anteriores ficam disponíveis para consulta também no *website*.



Figura 32 (4): Boletim eletrônico da ASCES
Fonte: Expresso ASCES

No conteúdo, abordam os últimos acontecimentos da instituição; sua periodicidade, conforme divulgado, é semanal. Alcançando os públicos interno e externo, na linguagem, faz uso de texto e imagem, prevalecendo a direção vertical descendente da comunicação. A abordagem predominante é a direta, exibindo diretamente o ponto principal.

* **Instrumento:** Ouvidoria

Disponível no *website* da instituição, dispõe-se a registrar e dar tratamento às informações que chegam. Além da opção eletrônica, há caixas de acrílico para quem estiver na instituição e quiser registrar alguma informação, bem como atendimento individual. Com foco nos públicos interno e externo, a linguagem eletrônica se dá por texto; já no atendimento de forma escrita (texto) e oral (som), a direção da comunicação flui no sentido vertical ascendente, apresentando a abordagem direta.

• **Mídia Impressa**

* **Instrumento:** Jornal Interno (revista ASCES em Foco)

Funcionando como um jornal interno, a Revista Ascés em Foco tem uma periodicidade trimestral. Conforme esclarece a assessora de comunicação, nas dezesseis páginas “setenta por cento são notícias do campus, que são as notícias de cada curso. Além disso, a gente tem as matérias especiais, tem entrevista, mas o foco maior é o público interno”. Na linguagem faz uso de texto e imagem, direcionando a comunicação de forma vertical descendente, com uma abordagem direta e indireta.

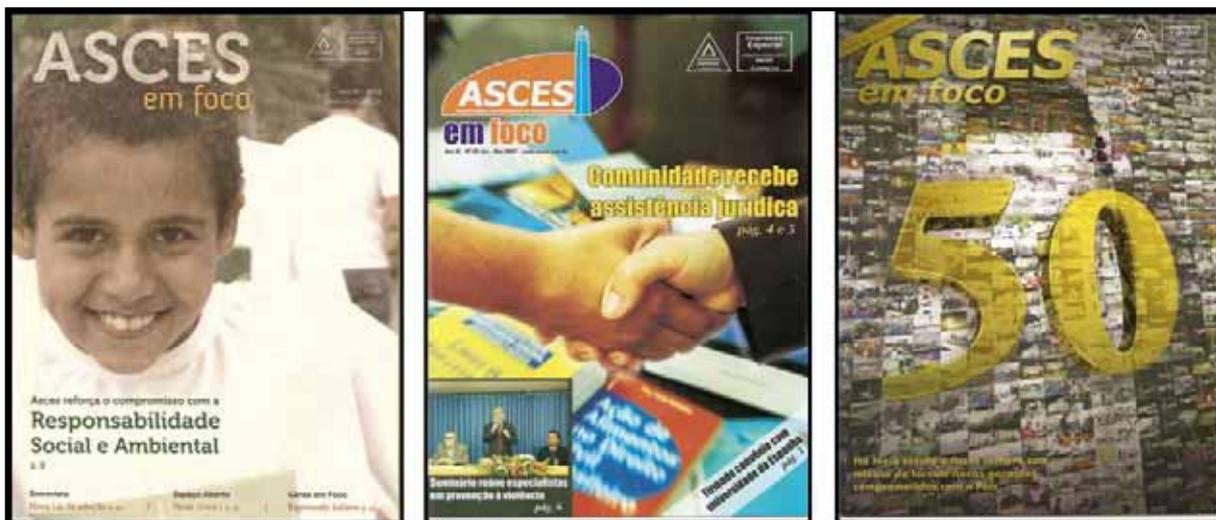


Figura 33 (4): Exemplares das capas da revista da ASCES
 Fonte: Revista Ascес em foco

Na figura 33 (4) pode-se observar, na primeira imagem (edição n. 19), a qual é impressa em papel reciclado, informações sobre as ações sociais que a instituição desenvolve; na segunda imagem (edição n. 09), divulgação do serviço que a instituição oferece para a comunidade, que de acordo com a teoria de gerenciamento de impressões se enquadram na estratégia de exemplificação; na terceira imagem (edição n. 17), a edição especial de comemoração dos 50 anos de existência da instituição. No material analisado, percebeu-se ainda a estratégia de promoção organizacional, quando da divulgação e uso do selo de Instituição Socialmente Responsável, concedido pela ABMES.

* **Instrumento:** Calendário

Distribuído principalmente para o público interno, o calendário de mesa traz a marca da instituição, as formas de contato e datas importantes. Na linguagem, faz uso de imagem e texto, trazendo na diagramação fotos que remetem a aspectos socialmente responsáveis, além do selo concedido pela ABMES de instituição socialmente responsável. Com uma comunicação vertical descendente, a abordagem é direta.

* **Instrumento:** Informes nos jornais locais e estaduais

A instituição utiliza espaços nos jornais locais para divulgar assuntos diversos; dentre os principais está a divulgação dos vestibulares. A divulgação alcança os públicos interno e externo; na linguagem faz uso de texto e imagem, com uma direção vertical descendente, predomina a abordagem direta.

- **Mídia Rádio difusão**

* **Instrumento:** Vídeo institucional

Lançado no ano comemorativo dos cinquenta anos da instituição, traz em formato de documentário um resgate desde a fundação da instituição até os dias atuais; contempla depoimentos de políticos e personalidades. Além do DVD (figura 34 (5)) em *high definition*, o vídeo encontra-se disponível no *website* da instituição e nos canais de compartilhamento de vídeos que utiliza na internet. Direcionado aos públicos interno e externo, na linguagem utilizada faz uso de texto, imagem e som, com uma comunicação que funciona de forma vertical descendente, traz as duas formas de abordagem, direta e indireta. O conteúdo foca na história da instituição, no fundador e na sua filha, além de abordar o perfil institucional e de seus cursos. No tocante ao gerenciamento de impressões, percebe-se claramente a estratégia de promoção organizacional nos registros de cinquenta anos da instituição, com elementos que denotam a competência da instituição, a efetividade e o quão bem-sucedida tem sido a instituição para conseguir se manter ao longo desse período, tais ações mostram-se coerentes com a teoria, ao dar publicidade a ações da organização que contribuam a criação de imagem de competente (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999).

* **Instrumento:** CD (Coral Ascens)

A instituição possui um coral composto por funcionários e alunos. Ao final do ano de 2009 lançou o primeiro CD (figura 34 (5)) com registro das obras executadas. Com foco de alcance principal no público interno, a linguagem utilizada faz uso de som, com uma comunicação que funciona de forma vertical descendente, traz a abordagem direta.

* **Instrumento:** Propaganda em rádio

Para alcançar os diversos públicos, a instituição utiliza divulgação em rádio, a escolha das estações, programas e horários a veicular varia de acordo com o público-alvo. Com foco no público externo, a linguagem utilizada faz uso de som, com uma comunicação que funciona de forma vertical descendente e abordagem direta.

* **Instrumento:** Propaganda em tv

De forma similar a propaganda em rádio, a instituição utiliza espaços em emissoras de TV para fazer divulgação. Os vídeos exibidos na TV encontram-se disponíveis para acesso no *website* e nas demais mídias eletrônicas de compartilhamento de vídeos adotadas pela instituição. Com foco no público externo, a linguagem utilizada faz uso de imagem, texto e som, com uma comunicação que funciona de forma vertical descendente e abordagem direta.

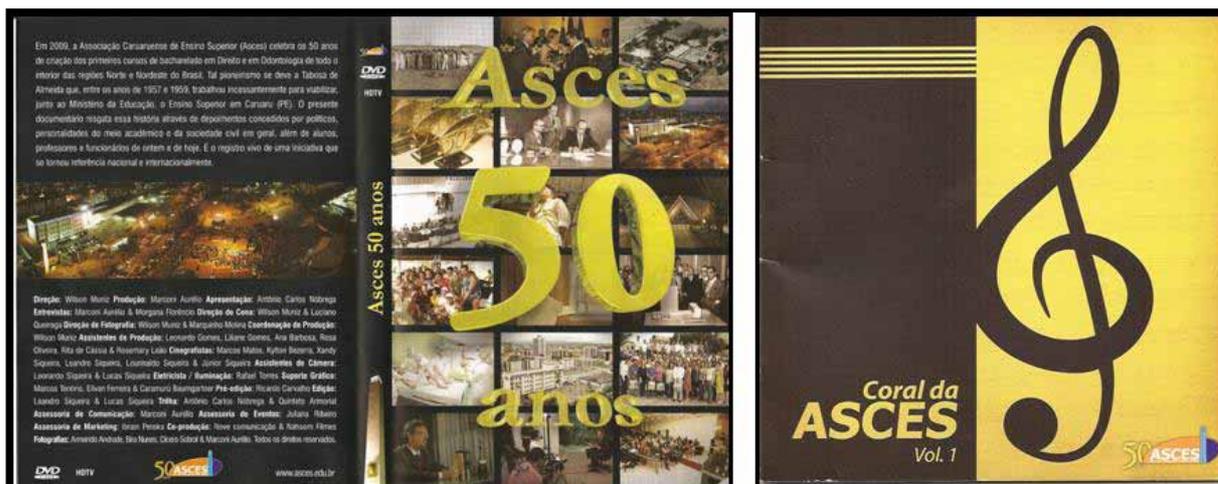


Figura 34 (5): Encartes do DVD e do CD da ASCES

- **Mídia Quadros**

- * **Instrumento:** Quadros de aviso/murais

Administrados pelo setor de comunicação, existem quadros de avisos com informações gerais da instituição. O foco é o público interno, apresentando na linguagem o uso de texto e imagem. A direção da comunicação é no sentido vertical descendente, apresentando abordagens diretas e indiretas.



Figura 35 (4): Exemplos de quadros de aviso na ASCES

- * **Instrumento:** Banner

Utilizados para divulgar informações gerais, encontram-se expostos em áreas de circulação da instituição. É direcionado ao público interno, utilizando na linguagem texto e imagem. Já a direção da comunicação funciona de forma vertical descendente, com abordagem direta.



Figura 36 (4): Banner de prevenção à gripe H1N1 e faixa em homenagem ao dia da mulher

* **Instrumento:** sinalização interna/placas

Foram identificadas placas de sinalização e identificação (figura 37 (4)) nos ambientes interno e externo da instituição. O foco é o público interno e externo, apresentando na linguagem o uso de texto e imagem (logotipia). A direção da comunicação é no sentido vertical descendente, apresentando abordagens diretas. Segundo o assessor de marketing, é proibido na instituição existir um local sem identificação e sentido de direção para os que circulam, “se tiver uma porta sem placa eu digo, exagerando, que não há nada ali, que aquilo não existe”.



Figura 37 (4): Placas de identificação utilizados na Ascse

• **Comunicação Oral**

* **Instrumento:** Portaria

Instaladas na entrada dos prédios funcionam controlando a entrada e saída dos transeuntes e prestando informações gerais da instituição. Com foco nos públicos internos e externos, a linguagem utilizada é o som. Já a direção da comunicação é vertical descendente com abordagem predominante direta.

* **Instrumento:** Balcão de informações

Instalados dentro dos prédios, assemelhando-se a uma secretaria de curso, tem por função principal prestar informações aos alunos sobre os cursos e fornecer documentos. A linguagem utilizada é oral (som), na direção vertical descendente, sendo predominante o uso da abordagem direta.



Figura 38 (4): Portaria e balcão de informações da ASCES

* **Instrumento:** Central telefônica

Funcionando como uma central de informações, tem por função informar contatos e direcionar as ligações entre as diversas áreas da instituição. Atendendo aos públicos interno e externo, predomina na linguagem o som. Quanto à direção do fluxo da informação, é vertical descendente, utilizando uma abordagem direta.

* **Instrumento:** Encontros

A Instituição promove alguns encontros e reuniões de forma continuada. Do ponto de vista acadêmico, acontecem encontros semestrais distintos de encerramento e abertura com os docentes e os discentes. Do ponto de vista organizacional, acontecem reuniões mensais entre as chefias e os liderados, bem como entre as chefias e as coordenações administrativas. Com o foco no público interno, tais reuniões tem a predominância do uso do som, com a direção do fluxo da informação nos sentidos vertical e horizontal, utilizando abordagem direta.

Além das formas comunicativas e de expressão identificadas, a instituição utiliza em períodos de campanha de vestibular *stands* nos *shoppings*, panfletos, *outbus*, *bus marketing* e faixas. Durante as observações foram identificados ainda brindes nas mesas dos funcionários que trazem a logomarca da instituição como relógio de mesa, lixa de unha (brinde do dia da mulher), o nível de detalhamento alcança até a lixeira, onde todas além de serem nas cores da logomarca da instituição, possuíam identificadores com a logomarca. Como a instituição encontrava-se, durante o período de coletas, em fase de mudança da logotipia, o material publicitário e de difusão com a marca nova ainda não estava disponível, como é o caso do pin. Segundo a assessora de gestão de pessoas, está sendo elaborada uma cartilha informativa com informações diversas sobre a instituição, que será utilizada na integração do novo funcionário, servindo também para nortear o comportamento e disseminar as atitudes esperadas dos funcionários na instituição. Está programado para esse ano o primeiro encontro de ex-alunos da instituição, que segundo o assessor de marketing, irá ocorrer de forma contínua ao longo dos próximos anos.

No quadro 39 (4), pode-se verificar de forma comparativa os elementos das mídias adotadas na ASCES.

Continua

Mídia	Instrumento/ ferramenta	Público	Linguagem	Direção	Abordagem
Eletrônica	Homepage (portal multimídia)	Int e ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir e ind
	Intranet (Portal de RH)	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	E-mail (webmail)	Int	Texto	Vert e horizontal	Dir
	Boletim eletrônico (Expresso ASCES)				
	Canal (Youtube, Vimeo)	Int e ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir e ind
	Perfil (Twitter, Facebook, Orkut)	Int e ext	Texto e imagem	Vert ascendente e descendente	Dir e ind
	Ouvidoria	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
Imprensa	Jornal Interno (revista ASCES em Foco)	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e ind
	Calendário	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Informes (nos jornais locais e estaduais)	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Ouvidoria	Int	Texto	Vert ascendente	Dir
Rádio difusão	Vídeo institucional	Int e ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir e ind
	CD (Cd do Coral)	Int	Som	Vert descendente	Dir
	Propaganda em TV e Rádio	Ext	Texto, imagem e som	Vert descendente	Dir
Quadros	Quadro de aviso/murais	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir e ind
	Banner	Int	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Placas	Int e ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir
	Outdoor	Ext	Texto e imagem	Vert descendente	Dir

Conclusão

Comunic Oral	Ouvidoria	Int	Som	Vert ascendente	Dir
	Portaria	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Balcão de informações	Int	Som	Vert descendente	Dir
	Central telefônica	Int e ext	Som	Vert descendente	Dir
	Encontros	Int	Som	Vert e horizontal	Dir

Quadro 39 (4): Visão comparativa dos elementos das mídias adotadas pela ASCES

Com base nas mensagens éticas e socialmente responsáveis identificadas no material comunicativo da instituição, classificando tais estratégias com base no modelo de Morsing e Schultz (2006), pode-se classificar as estratégias da ASCES como “estratégia de informação do *stakeholder*”.

Classificando a instituição de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), enquadra-se na opção “imagem e essência”, uma vez que a instituição denota um equilíbrio entre as ações, que condizem com os valores, com o que é praticado, ou seja, entre a essência e a imagem transmitida, e principalmente no imbricamento das ações de ensino, pesquisa e extensão. Um dos facilitadores para a coerência entre o que é comunicado e o que é feito deve-se à forte atuação das equipes de marketing e comunicação. Comparando os construtos identificados na fala do diretor quanto à identidade, à imagem planejada e à interpretada, com as práticas sociais identificadas, com os artefatos analisados e com o discurso dos demais membros entrevistados, percebe-se uma coerência entre a essência e a imagem transmitida pela instituição.

Nas peças comunicativas analisadas e no discurso dos membros entrevistados, emergiu o uso das estratégias promoção organizacional e exemplificação, conforme pode ser observado no quadro 40 (4). No caso específico da estratégia de exemplificação, mostrou-se bastante coerente com o que traz Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), ao definir como a projeção de imagens de integridade moral e de responsabilidade social.

Estratégias de GI	Instrumento	Indicadores
Exemplificação	Jornal interno, <i>website</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> • Projetando elementos que remetem a imagem de responsabilidade social, de integridade com as ações de extensão que executa; • Mostrar a contribuição dada pela instituição nas práticas extensionistas como a Farmácia Escola e a Assistência Jurídica prestada à comunidade em parceria com o Poder Judiciário • Com a divulgação do comitê de ética nas pesquisas e da comissão interna de biossegurança.
Promoção Organizacional	Vídeo institucional, Jornal interno	<ul style="list-style-type: none"> • Nos registros de 50 anos da instituição surgem elementos que denotam a competência da instituição, de efetividade e do quão bem-sucedida tem sido a instituição para conseguir se manter ao longo desse período; • Divulgação e uso do selo de Instituição socialmente responsável concedido pela ABMES.

Quadro 40 (4): Estratégias de gerenciamento de impressões utilizadas
A seguir, apresentam-se os dados das instituições de forma comparativa.

4.5.4 Visão comparativa das instituições estudadas

Com o intuito de facilitar o entendimento e permitir a análise comparativa entre os dados e resultados apresentados na seção anterior, contribuindo para o atingimento dos objetivos específicos, apresenta-se a visão comparativa das instituições. Embora as instituições possuam áreas que administrem a comunicação organizacional, na UFPE as diversas áreas/setores/núcleos possuem autonomia para se expressarem e criarem suas peças. Mesmo existindo como norteador um padrão para utilização da marca, tal prática gera diversas outras mídias e ferramentas comunicativas com identidade visual própria e que não são controladas ou pelo menos são de conhecimento da área que administra a comunicação organizacional (conteúdo ou diagramação). Das três instituições, a ASCES é a que possui a área mais profissionalizada, o que denota o investimento e a importância atribuída à área por parte dos tomadores de decisão. Contando com uma equipe multidisciplinar, tem no quadro de pessoal jornalista, publicitário, designer, editor de imagens, diretor de TV, cinegrafista, assessor de eventos, etc. Essa equipe gerencia todos os aspectos ligados à expressão da organização, além das atividades específicas da área; opina desde o fardamento até a fachada do prédio.

As três instituições declararam possuir indicadores para mensurar as atividades que desenvolvem, além de realizarem *clippagem*, um dos indicadores mencionados trata da mensuração de retorno de mídia espontânea. Devido à sua origem pública, a UFPE não investe em publicidade e propaganda, embora tenha ao seu dispor uma emissora de TV e uma estação de rádio, na qual tem janelas na programação. Parte da exposição da instituição nas diversas mídias, principalmente as de rádio difusão, acontecem por mídias espontâneas. A ASCES e a FAFIRE investem em publicidade e propaganda, principalmente durante as campanhas de divulgação do vestibular e do curso de pós-graduação. Fora esse período, pelo que pode ser constatado, o foco é na comunicação institucional.

Pode-se observar de maneira comparativa no quadro 41 (4) a utilização das diversas mídias pelas instituições:

Mídia	Instrumento	UFPE	FAFIRE	ASCES
Eletrônica				
	<i>Homepage</i>	Sim	Sim	Sim
	Intranet		Sim	Sim
	Canal (Youtube, Vimeo)			Sim
	Perfil (Twitter, Facebook, Orkut)			Sim
	E-mail	Sim	Sim	Sim
	Boletim eletrônico	Sim	Sim	Sim
	Banner em <i>websites</i>		Sim	
	Ouvidoria	Sim		Sim
Impresso				
	Folder institucional	Sim	Sim	
	Panfleto		Sim	
	Jornal interno	Sim	Sim	Sim
	Revista interna		Sim	
	Propaganda em jornal local		Sim	Sim
	<i>Outbus</i>		Sim	
	Calendário			Sim
	Ouvidoria	Sim		Sim
Rádio difusão				
	Vídeo institucional	Sim		Sim
	Emissora de rádio e TV	Sim		
	Comunicação em TV e Rádio	Sim	Sim	Sim
	Coral (CD)			Sim
Quadros				
	Quadro de avisos/murais	Sim	Sim	Sim
	Banner	Sim	Sim	Sim
	Sinalização interna	Sim	Sim	Sim
	<i>Outdoor</i>		Sim	Sim
Oral				
	Ouvidoria	Sim		Sim
	Central telefônica	Sim	Sim	Sim
	Recepção/portaria	Sim	Sim	Sim
	Coral			Sim
	Encontros	Sim	Sim	Sim
	Balcão de informações	Sim	Sim	Sim

Quadro 41 (4): Visão comparativa das mídias utilizadas pelas instituições

Constatou-se que poucos instrumentos fazem uso de mais de um tipo de mídia (TORQUATO, 2002), como no caso da ouvidoria. Durante a fase de análise de *websites*, apenas a ASCES fazia a gestão de redes sociais como Oktut, Facebook e Twitter, além de utilizarem *websites* de compartilhamento de vídeos. O *website* da ASCES foi o que apresentou a maior quantidade de informações, variedade e abrangência, sendo um verdadeiro portal multimídia, que é atualizado constantemente com tudo o que acontece na instituição⁸. Além das mídias relacionadas, a UFPE e a FAFIRE comercializam diversos artefatos que levam a logomarca da instituição, contribuindo na difusão da marca. No caso da UFPE, foi

⁸ Após a análise dos websites, foi o lançado o novo *website* da UFPE, completamente reformulado, mas que não foi analisado.

criada uma loja com uma grife e marca própria. Na ASCES, essa iniciativa consta no planejamento para o ano corrente.

Quanto aos elementos constitutivos da comunicação, no que concerne à direção, assim como acontece na maioria das organizações (ROBBINS, 2004), há uma predominância na comunicação no sentido vertical descendente. De acordo com os níveis do processo comunicativo identificados por Sasson (2005), no aspecto da linguagem, há uma predominância de texto, seguido de imagem (na forma de símbolos, icônica, gráfica e fotos); já no aspecto da abordagem, predomina a abordagem direta. Ao analisar as estratégias de comunicação (quadro 42 (4)) com base no modelo de Morsing e Schultz (2006), que considera as mensagens éticas e socialmente responsáveis emitidas, percebe-se que há preponderância da “estratégia de informação do *stakeholder*”, comunicando as ações que a organização empreende, com o propósito de disseminar a informação. Na FAFIRE foram percebidas na comunicação algumas ações que indicam a prática da “estratégia de responsabilidade do *stakeholder*”, já a “estratégia de envolvimento do *stakeholder*” não foi percebida em nenhuma das instituições. Na UFPE, as estratégias de responsabilidade e de envolvimento do *stakeholder* não emergiram no recorte analisado. Segundo Morsing e Schultz (2006), a estratégia de envolvimento por requerer um diálogo simétrico no qual não apenas a instituição influencia o *stakeholder*, mas tem suas estratégias igualmente influenciadas por ele, essa dinâmica de participação do *stakeholder* a torna mais complexa de ocorrer.

Estratégia comunicativa	Instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Estratégia de informação do <i>stakeholder</i>	X	X	X
Estratégia de responsabilidade do <i>stakeholder</i>		X	
Estratégia de envolvimento do <i>stakeholder</i>			

Quadro 42 (4): Estratégias das mensagens das instituições com base no modelo de Morsing e Schultz (2006)

Comparando as instituições de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), têm-se o quadro 43 (4). Observa-se que as instituições não-públicas se enquadraram na mesma opção, “imagem e essência”, reflexo de fatores como a adoção de práticas de gerenciamento de impressões, o investimento em publicidade e propaganda e a existência de práticas condizentes com a estratégia, os valores, normas e cultura das instituições (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004).

Perfil de organização	Instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Essência com pouco reflexo na imagem	X		
Imagem e essência		X	X
Imagem com pouca essência			

Quadro 43 (4): Visão comparativa das instituições de acordo com o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)

Já quanto às estratégias de gerenciamento de impressões, diferente da instituição pública, na qual houve uma predominância da estratégia promoção organizacional, na instituição confessional a estratégia que mais se sobressaiu foi a exemplificação. Em todas as instituições surgiu a estratégia promoção organizacional; seu uso denota coerência da imagem organizacional transmitida com a cultura e valores das organizações (MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999). Já a estratégia de insinuação surgiu apenas na instituição confessional. No quadro 44 (4), comparativo no qual pode ser vista a ocorrência do uso das estratégias de gerenciamento de impressões nas instituições pesquisadas.

Estratégia	Ocorrência na instituição pesquisada		
	UFPE	FAFIRE	ASCES
Exemplificação	Sim	Sim	Sim
Insinuação		Sim	
Intimidação			
Promoção Organizacional	Sim	Sim	Sim
Suplicação			
Total	02	03	02

Quadro 44 (4): Visão comparativa das estratégias de GI empreendidas pelas instituições

Embora não tenha sido percebido o uso das demais estratégias nas instituições, não exclui a possibilidade de aplicação das mesmas. Das três instituições, na ASCES foi onde se percebeu uma maior quantidade de mensagens sobre o tema; todavia, ressalte-se o momento que vive a instituição, de celebração do cinquentenário e do lançamento de quatro novos cursos, entre eles o de engenharia ambiental. O principal foco das comunicações sobre a temática social é direcionada ao público interno, com exceção da Fafire, que na campanha publicitária do vestibular e da pós-graduação utilizou elementos que remetem a esse compromisso da instituição.

Quanto à imagem de instituição socialmente responsável transmitida, foram identificadas estratégias de gerenciamento de impressões nas três instituições analisadas. Partindo da percepção do principal dirigente de cada instituição, por acreditar-se que esse ator seja o detentor do maior conhecimento em relação à estratégia da organização, comparou-se os construtos desse ator sobre a identidade, imagem planejada e imagem interpretada com os artefatos analisados e entrevistas dos demais membros. Nas três instituições existiu coerência

entre a missão das instituições; o discurso do principal dirigente, o discurso dos demais entrevistados e as práticas identificadas, podendo ser dito que há coerência entre a essência e as imagens transmitidas.

5 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi analisar como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior de Pernambuco. Para isso, foi realizado um estudo de múltiplos casos em três instituições de ensino superior, especificamente na UFPE, na FAFIRE e na ASCES. Embora ao final de cada seção os dados didaticamente tenham sido apresentados de forma comparativa, entende-se que cada caso estudado é único, o intuito não foi generalizar, mas estudar como o fenômeno se comporta em situações ou realidades distintas, respeitando as características próprias que distinguem cada caso.

Com base nos dados coletados por meio de observações, documentos, entrevistas, no referencial teórico e nos dados apresentados e analisados na seção anterior, apresenta-se as conclusões ordenadas pelos objetivos específicos, para em seguida apresentar-se as conclusões gerais e recomendações para estudos futuros.

Quanto a descrever, no nível dos artefatos (SCHEIN, 1992), a cultura das organizações estudadas, e avaliar como a cultura organizacional provê o material simbólico para a construção e comunicação de imagens de socialmente responsável, constata-se que são três instituições tradicionais e que existem constituídas há pelo menos 50 anos, trazendo nessa perspectiva temporal elementos, ritos e histórias bastante presentes e que já estão consolidados na dinâmica organizacional. Pode-se perceber que a UFPE, devido ao tamanho, à complexidade e o nível de formalização de sua estrutura, conforme sugere o modelo de Hall (2004), acaba por gerar diversas subculturas, o que cria barreiras para a homogeneização ou pelo menos definição de uma cultura única; essas subculturas acabam sendo também reflexo dessa estrutura e forma de organização. No nível dos artefatos do modelo de Schein (1992), no aspecto do histórico da instituição, são bem difundidas e presentes na Fafire e na ASCES as informações dos seus respectivos fundadores até os dias atuais, tendo sido constatado um respeito a esses atores, ao ponto de ações serem norteadas por princípios e valores que até hoje norteiam decisões nas instituições, o que não se percebeu na UFPE ao levantar seu histórico, ressalta-se que a Fafire e a ASCES no momento atual não devem ser caracterizadas como familiares. Embora haja no *website* da UFPE toda a contextualização histórica de sua fundação e organizacionalmente exista um reitor, não emerge o papel de uma liderança forte, que sirva de exemplo e norteador para a construção de uma cultura unificada, reflexo como já

foi dito da estrutura e da origem pública, que não associa a gestão ou propriedade a diretriz de um grupo ou de um “dono”, podendo ser feita uma analogia da instituição com a de um estado unitário, porém com características de federação (os diversos departamentos), o que gera as visões multifacetadas da universidade.

No aspecto do processo de socialização de novos membros, a reprodução do universo simbólico acontece de forma similar na UFPE e na FAFIRE, em um treinamento formal de integração à empresa onde são repassadas as informações institucionais, inclusive diferenciando os docentes dos técnico-administrativos, embora tal ação seja importante, não é suficiente para aculturar o novato, sendo muito mais informativa do que editora de uma cultura. Já à integração ao trabalho, a continuação da socialização secundária, quando o novo funcionário chega ao seu local de trabalho, acontece da mesma forma nas três instituições, sem que haja um processo padrão, ficando a cargo das lideranças o papel de apresentar tais elementos, o que contribui para a consolidação dessas subculturas. Após essa “recepção”, a nova empresa, a Fafire e a Asces continuam o alinhamento e a reprodução do ambiente simbólico por meio de reuniões e encontros periódicos durante todo o ano com os funcionários (docente e técnico-administrativo). No aspecto das políticas de RH, em níveis diferentes de formalização, cada instituição possui traçadas políticas de contratação, avaliação de performance e desempenho, além de remuneração. No aspecto da organização do processo de trabalho, registrou-se similaridade na forma de perceber os dois públicos (docente e técnico-administrativo).

Cada instituição traz em seus logotipos elementos característicos e representativos de sua história. Na análise de *website*, que utilizou os aspectos do modelo de Overbeek e Snizek (2005), percebe-se apenas na dimensão “práticas corporativas” alguma homogeneidade nos aspectos entre as três instituições, nos aspectos de valores corporativos; apenas a Fafire difundia elementos como missão, valores e crenças, elementos basilares na existência de uma instituição, que norteiam estratégias e comportamentos requeridos dos membros de uma organização, além de servirem como “cartões de visitas” para que o público externo entenda e conheça um pouco mais a instituição. As três instituições possuem áreas dedicadas a cuidar da comunicação e que trabalham fortemente a comunicação institucional, o que favorece a construção do universo simbólico e a construção de imagens socialmente responsáveis.

Ao identificar as ferramentas de comunicação interna e externa adotadas pelas organizações estudadas, observa-se que diversas mídias e ferramentas são utilizadas pelas instituições. De maneira geral, há uma predominância no tangente ao elemento constitutivo da comunicação; quanto à direção da comunicação vertical descendente, o foco prioritário é o da

comunicação institucional. De acordo com o modelo de Morsing e Schultz (2006), existe uma predominância na estratégia de informação do *stakeholder*. Na instituição pública, não ocorreram as estratégias de responsabilidade e de envolvimento do *stakeholder*. Um dos motivos que pode auxiliar no entendimento dessa não-prática, pode ser o direcionamento estratégico da instituição como o dimensionamento da área de comunicação para o tamanho da estrutura da organização. Embora não tenha sido feita análise em profundidade do ambiente dos *websites* das instituições, ressalta-se a qualidade do *website* da ASCES. Analisando a comunicação para o público interno (docentes ou técnicos-administrativos), uma vez que a comunicação exerce grande influência na dinâmica e funcionamento das áreas internas de uma organização (ALMEIDA; BERTUCCI; BELO, 2006), mais fortemente na ASCES foram identificadas práticas mais estruturadas e frequentes de comunicação entre os funcionários e lideranças e entre estes e a direção. Todavia, a predominância nas instituições é de mídias e ferramentas impessoais, não tendo sido percebido um esforço no sentido de ampliar ou fortalecer mídias e ferramentas que possibilitem a conexão entre lideranças e subordinados, que além de servirem para motivar os funcionários, servem para alinhar e fortalecer aspectos da cultura de cada instituição (ROBBINS, 2004).

Quanto ao objetivo específico identificar quais as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas na comunicação da responsabilidade social para os diferentes públicos e analisar, com base no modelo de Mendonça e Gonçalves (2004), a consistência entre a imagem de socialmente responsável transmitida pelas organizações estudadas e suas substâncias, verificou-se que embora tenha emergido no material coletado o uso de estratégias de gerenciamento de impressões, nas instituições estudadas não há uma preocupação clara ou um planejamento formal para criar uma imagem de instituição socialmente responsável. Outro elemento foi o desconhecimento da teoria. Tal desconhecimento foi percebido quando perguntados diretamente sobre o conhecimento da teoria, bem como na tentativa de identificar nas ações práticas a intencionalidade e consequente aplicação de aspectos constitutivos do constructo do gerenciamento de impressões. No contato com as instituições, realizado durante a fase de coleta de dados, percebeu-se uma dimensão das ações sociais empreendidas muito maior do que o que foi identificado nas diversas mídias e ferramentas de comunicação, especialmente na ASCES e na FAFIRE. Dentre as estratégias de gerenciamento de impressões mais utilizadas destacam-se a promoção organizacional e a exemplificação, não existindo preponderância de uma ou de outra para os públicos interno ou externo, confirmando os pressupostos da teoria do gerenciamento de impressões que se mostraram adequados para entender o fenômeno pesquisado. Durante as entrevistas, não se identificou qualquer

conhecimento ou aspecto que evidenciasse a aplicação ou uso de aspectos referente à formação de impressões.

No que concerne à consistência entre a imagem socialmente responsável e a substância, o modelo de Mendonça e Gonçalves (2004) mostrou-se bastante útil e coerente para a identificação de tais elementos, as instituições apresentaram uma grande coerência entre o que é comunicado e as práticas empreendidas; tais práticas apresentaram-se bem consolidadas, sendo divulgadas numa proporção menor que a penetração e alcance de resultados, o que resultou no não aparecimento da opção ‘imagem com pouca essência’. Do ponto de vista das ações sociais nas Instituições de Ensino Superior, ocorreu uma predominância em pensar a responsabilidade social nas áreas de extensão, seguido do ensino e da pesquisa. Outro elemento que chamou a atenção foi a pouca incidência na fala e nas definições dos membros internos das instituições em pensar nas ações ou como beneficiários os membros internos.

Ao relacionarem-se os resultados dos objetivos específicos, procurou-se responder à pergunta de pesquisa: **“Como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social em três Instituições de Ensino Superior de Pernambuco (UFPE, FAFIRE e ASCES)?”**

Ao utilizarem as ferramentas de comunicação, as instituições pesquisadas buscam, dentre outros objetivos, difundir e disseminar informações que contribuam para a criação e o fortalecimento da imagem organizacional. Na busca pela efetividade da mensagem comunicada, faz-se necessário que identifiquem os *stakeholders* e conheçam minimamente o tipo de interação que este possui e de influência que exerce. Para a construção da imagem, na comunicação, ao fazerem uso de estratégias de gerenciamento de impressões, podem potencializar as mensagens que chegam aos receptores, gerando fortes e positivas reações. Quando da aplicação de tais conceitos à responsabilidade social, surge um cenário de instituições com o ações fazendo parte da cultura, embora com intensidades e características diferentes, especialmente no tocante à especificidade entre a instituição pública e as privadas. Ainda no tocante a responsabilidade social, faz-se necessário uma maior discussão e alinhamento quanto ao conceito do que é responsabilidade social em instituições de nível superior, como resultado dos achados, ocorreu uma predominância na identificação da extensão como sendo RS.

Dentre as contribuições do estudo, destaca-se o avanço teórico sobre as temáticas exploradas, discutindo os achados a partir dos modelos teóricos utilizados, uma vez que não

foram identificados trabalhos no Brasil que correlacionassem comunicação organizacional, gerenciamento de impressões e responsabilidade social em instituições de ensino superior.

A partir da realização deste trabalho foram identificadas algumas recomendações para estudos futuros:

- Diversificar o estudo com instituições de outros segmentos para entender como vem sendo utilizadas as ferramentas de comunicação, inclusive em instituições mais recentes;
- Mapear a imagem organizacional com base nos *stakeholders* mais significativos para as instituições;
- Identificar como os *stakeholders* adquirem informações referentes à responsabilidade social;
- Analisar a efetividade de cada mídia e de cada ferramenta de comunicação utilizada;
- Aprofundar na pesquisa que identifica os elementos da formação de impressões.

Referências

- ADLER, Patricia A.; ADLER, Peter. Observational techniques. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994, p. 377-392.
- ADLER, Ronald. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BELO, Jussara Sant'anna. A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image? **Organization Studies**. v. 11, n. 3, 1990. p. 373-394.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**, a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. The Communication Advantage : A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten (eds). **The Expressive Organization**. New York: Oxford, 2000. p.233-245.
- ARONSON, Elliot; WILSON, Timothy D.; AKERT, Robin M. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ASCES. **Ascres em foco**. Revista da Associação Caruaruense de Ensino Superior. Ano V, n. 17. Abr-jun, 2009.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R.B.G; TOMEI, P..A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- AZEVEDO, Maíra Tardelli de. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v.III. São Paulo: Peirópolis, 2004. p. 333-385.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin.W.; GASKELL, Georg. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.189-217.
- BAUER, Martin W.; AARTS, B. A construção do *corpus*: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin.W.; GASKELL, Georg. (eds). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.39-63.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Bárbara Eduarda Nóbrega. **Desempenho social empresarial e o gerenciamento de impressões de uma reputação socialmente responsável: um estudo em hotéis do litoral Pernambucano**. Recife, PE, 2009. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal de Pernambuco, UFPE.

BOLAN, Valmor; MOTTA, Márcia Vieira da.; Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Abmes**. Disponível em <<http://www.abmes.org.br>>, acesso em: 15 jan 2009.

BOLINO, Mark C.; TURNLEY, Willian H. More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management. **Journal of Management**. v.29, n.141, 2003.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CAETANO, Antônio. Formação de Impressões. In: VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta (coord.). **Psicologia Social**. 7 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

CALDERON, Adolfo Ignácio; Responsabilidade Social no Ensino Superior. Disponível em <<http://www.abmes.org.br>>, acesso em: 15 jan 2010.

CAMPANHOL, E.; ANDRADE, P. e ALVES, M. Rotulagem ambiental: barreira ou oportunidade estratégica? In: **Revista Eletrônica de Administração** - FACEF. Vol. 2 Ed. 03. jul – dez. ano 2003.

CAPRIOTTI, Paul e MORENO, Angeles. Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. **Corporate Communications**. v. 12, n. 3, 2007, p.221 – 237.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, 1979, p. 497–505.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268 – 295, set.1999.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de; TIEZZI, Sérgio. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Abmes**. Disponível em <<http://www.abmes.org.br>>, acesso em: 15 jan. 2009.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo simbólico. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CLEGG, Stewart. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

CORNELISSEN, Joep. Corporate image: an audience centred model. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 5, n.2, p.119-125, Emerald: 2000.

COUTINHO, Iluska. Leitura e análise da imagem. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among Five approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

DE PAULA, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, A. M. P.; OLIVEIRA, M. A. P. Da Coleta Seletiva à Reciclagem - O Uso da Comunicação Interna para a Implantação de um Programa de Gestão Ambiental Empresarial: um Estudo de Caso. In: **XI Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Fortaleza, 2009.

DEMARAIS, Ann; WHITE, Valerie. **A Primeira impressão é a que fica**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

DEMO, Pedro. **Saber pensar**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

DENZIN, Norman K. **Sociological methods: a sourcebook**. New York: MacGraw-Hill, 1977.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. et all. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2000.

DOWNEY, Jerrold L.; CHRISTENSEN, Larry. Belief Persistence in Impression Formation. **North American Journal of Psychology**, v. 8, n. 3, 2006, p.479-488.

DURHAM, Eunice. A responsabilidade social das instituições de ensino superior. In: **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v.23. n.35. 2005.

FAFIRE. Disponível em <www.fafire.br>. Acesso em: nov. 2009.

FELDMAN, Martha S.; MARCH, James G. Information in organization as signal and symbol. **Administrative Science Quartely**. Ithaca, v. 26, p.171-186, 1981.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: MCGraw-Hill do Brasil, 1982.

FISCHER, Gustave Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, v. I, II e III.

FISCHER, Rosa Maria. A Responsabilidade Social da Cidadania Organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.217-231.

FLANNERY, Diane Marie. **Toward a Theory of Corporate Socially Responsible Images: Impression Management and Corporate Social Performance**. Dissertação de mestrado. Faculty of the California School of Professional Psychology at Alameda, 1997.

FLEURY, Maria Tereza. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-28.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLADORI, Guillermo. **Por una sustentabilidad alternativa**. Uruguai: Colección Cabichui, 2005.

FONSECA, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, Robert Edward; MCVEA, John, A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001). **Darden Business School Working Paper** No. 01-02. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=263511> or doi:10.2139/ssrn.263511.

GARDNER, William L.; MARTINKO, Mark J. Impression Management in organizations. **Journal os Management**. v.14, n. 2, p.321-338, 1988.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo e SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.301-323.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.89-113.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo e SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v.35, n.3, p.20-29, São Paulo, 1995.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa e CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. ECP-social. Uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis. **Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, São Paulo, FGV-EAESP, 2006.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HATCH Mary Jo; SCHULTZ Majken. Relation between organizational culture identity and image. **European Journal of Marketing**, v.31, n 5/6, p.356-365, 1997.

HAWKENS, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, Hunter. **Natural Capitalism: creating the next industrial revolution**. Little Brown: USA, 1999. Disponível em: <http://www.natcap.org/>

HESKETH, José Luiz e ALMEIDA, Meneleu A. de. Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Rio de Janeiro, v.20 n.4, p.13-25. 1980.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 15 fev.2009.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em: www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf. Acesso em: 17 mar. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/. Acesso em: 17 mar.2009.

INSTITUTO ETHOS. **O balanço social e a comunicação da empresa com a sociedade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007b. Disponível em: www.uniethos.org.br. Acesso em 17 mar.2009.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo, Instituto Ethos, 2006b.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KASHIMA, Yoshihisa; WOOLCOCK, Jodie; KASHIMA, Emiko. Group impressions as dynamic configurations: The tensor product model of group impression formation and change. **Psychological Review**. v.107, n. 4, p.914-042, 2000.

KEYTON, Joan. **Communication & Organizational Culture**. London: Sage, 2005.

KRONE, Kathleen; JABLIN, Fredric; PUTNAM, Linda. Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. *In*: JABLIN, Fredric; PUTNAM, Linda; ROBERTS, Karlene e PORTER, Lyman (ed.). **Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective**. Califórnia: SAGE, 1987. p.18-39.

LABARRE, Robert V. The risk of 'going observationalist': negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. **Qualitative Research**. V. 2(I) SAGE: Thousand Oaks, 2002. p. 97- 122.

LEYENS, Jacques Philippe; YZERBYT, Vicent. **Psicologia Social**. Lisboa: Edições 70, 2004.

LESSA, Ana Karina Marques da Cunha. **A Responsabilidade Social Empresarial e a Qualidade Percebida do Serviço: um estudo sobre o Gerenciamento de Impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco**. Recife, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2009.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MANGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1993.

MARC, Edmond; PICARD, Dominique. **A interação social**. Porto: Rés, 1992.

MATS, Alvesson. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade**. Recife: EDUFEPE, 2003.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de e GONÇALVES; Julio César de Santana. Responsabilidade social na empresas: uma questão de imagem ou de essência? **Organizações & Sociedade**. v. 11, n. 29, jan/abril, 2004.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; e FACHIN, Roberto Costa. Impressions management, power, and politics: mysteries that surround our vain epistemology: a theoretical exercise. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES - **EGOS COLLOQUIUM**, 17., 2001, Lyon. *The Odyssey of Organizing*: sub theme n. 3, Organizational Theatre. Lyon. 2001.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MICHENER, H. Andrew; DeLAMATER, Jonh D.; MYERS, Daniel. **Psicologia social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication - stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**. v.15, n. 4, 2006.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, abr.1984. v.24, n.4, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresa na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. RJ: Elsevier, 2008.

OVERBEEKE, Marlies; SNIZEK, William E. Web sites and corporate culture: a research note. **Business & society**, v. 44, n. 3, p. 346-356, 2005.

PATERSON, Barbara L.; BOTTORFF, Joan L.; HEWAT, Roberta. Blending observational methods: possibilities, strategies, and challenges. **International Journal of Qualitative Methods**. v.1, n.2, p.1-19, 2003.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

RANSON, S.; HINNINGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**, v.25, n.1, p.1-17,1980.

REGO, Francisco; TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RESE, Natália; CANHADA, Diego Iturriet Dias; CASALI, Adriana Machado. Estratégia como Prática Social: Reflexões sobre o Papel da Comunicação Organizacional. In: **V Encontro De Estudos Organizacionais**. Rio de Janeiro: ENEO, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RUSS, Gail S. Symbolic communication and image management in organizations. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paus (eds.) **Applied impression management: how image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage, 1991.

SASSOON, Josepg. Métodos Qualitativos na pesquisa sobre comunicação. In: MELUCCI, Alberto. **Por uma Sociologia Reflexiva: Pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZMAN, Jacques. Responsabilidade social no ensino superior. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. v.23. n.35. 2005.

SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de. Comunicação Organizacional: oportunidades para uma abordagem de pesquisa interdisciplinar entre a Administração e a área de Estudos da Linguagem. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira Borba. **Crítica À Teoria Dos Stakeholders Como Função-Objetivo Corporativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STALLIVIERI, Luciane. Responsabilidade Social no Ensino Superior. Disponível em <<http://www.abmes.org.br>>, acesso em: 15 jan. 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

SAMPIERE, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

UFPE. **Universidade Federal de Pernambuco**. Disponível em <<http://www.ufpe.br>>. Acesso em setembro de 2009.

WANDERLEY, L. S. O.; LUCIAN, R.; SILVA, F. F. A.; SOUZA FILHO, J. M. CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country-of-origin and industry sectors. In: **European Business Ethics Network Conference, 2007, Leuven. EBEN Annual Conference 2007**.

WEINBERG, Bruce D.; BERGER, Paul D.; HANNA, Richard C. A Diagnostic Tool for Assessing the Relative Importance of Information in Impression Formation: Application in Order Effect. **Marketing Letters** 15:2-3, p.113–128, 2004.

APÊNDICE A – Carta de apresentação do projeto



Ao Sr (a):

Assunto: Trabalho Acadêmico

Prezado (a):

O núcleo MKP é um centro de estudos em Marketing e Pessoas da UFPE, que tem como coordenadores o Prof. Ricardo Mendonça e o Prof. Salomão Farias. A proposta corrente de estudo envolverá, especificamente, a orientação do Prof. Ricardo Mendonça e a participação de um mestrando e um bolsistas da iniciação científica. A análise a ser realizada servirá de embasamento para um subprojeto de pesquisa do núcleo.

Esse é um projeto de cunho acadêmico, nessa pesquisa, sobre a temática Gerenciamento de Impressões nas Organizações, o setor de Serviços foi escolhido para ser estudado. O objetivo central do estudo é analisar como as ferramentas de comunicação organizacional são utilizadas para gerenciar as impressões, dos públicos internos e externos, relativas à responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior.

O momento em que essa etapa da pesquisa começará será entre os meses de Julho, Agosto e Setembro. Os dias de coleta de dados serão marcados com antecedência, levando em consideração a disponibilidade das partes envolvidas.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, uma vez que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas e estará contribuindo para o desenvolvimento dos estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento do mercado local.

Ressalta-se o caráter de discrição no momento da análise e divulgação, uma vez que apenas os materiais autorizados pela organização irão constituir o estudo, não sendo os mesmos divulgados para outro fim, em partes ou no todo. Caso haja interesse da organização, o pesquisador disponibilizará um relatório executivo com o resumo dos resultados.

Grato (a) pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,

Prof. Dr, Ricardo Mendonça
Depto. Ciências Administrativas
www.mkp.ufpe.br
Fone: (81) 2126.7157

APÊNDICE B – Protocolo de observação

Ambiente físico:

- Declaração visível de missão, visão, valores e princípios;
- Logotipia que identifique correlação com aspectos sociais ou ambientais (fachada, logomarca);
- Existência de mecanismos de difusão da prática social (quadro de avisos, boletins, folhetos institucionais, símbolos nas posições de trabalho, etc);
- Uso de papel reciclado e/ou existência de coletores para resíduo separado;
- Ergonomia e condições de luminescência e temperatura adequadas à atividade executada;
- Adoção de sistemas de segurança do trabalho;
- Existência de programas de proteção ambiental como reaproveitamento de água, controle do consumo de água e energia, conservação de áreas verdes, destino de esgoto sanitário, uso consciente de material de expediente (copo descartável, energia);
- Existência de sala de descanso e condições de refeitórios;
- Condições da área comum dos funcionários (refeitório, sala de descanso, vestiário, banheiro etc.).

Indivíduos:

- Uso de fardamentos/equipamentos de segurança (equipe de limpeza-luvas, botas, etc.);
- Utilização de crachá, boton, *insigne*a ou outro componente com a marca da empresa;
- Comportamento dos funcionários em relação a questões sociais e ambientais: forma de tratar as pessoas, consumo de recursos, utilização de canecas individuais ao invés de copo descartável, entre outros.

APÊNCIDE C – Roteiro de entrevista semi-estruturada

Data: _____ Hora início: _____ Hora fim: _____

Identificação vídeo: _____ Identificação áudio: _____

Nome: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Experiência profissional anterior: _____

Tempo de empresa: _____

Tempo no cargo: _____

Geral

1. A organização tem alguma preocupação com os aspectos referentes a RS?
2. Para você, o que é Responsabilidade Social?
3. O que você considera que uma IES socialmente responsável deve fazer?
4. Você acredita que uma atuação socialmente responsável pode trazer benefícios? Por quê? (Para quem?)
5. O que influenciou a organização a adotar uma postura socialmente responsável?
6. Como é a atuação (que área é responsável pelas ações? Quais são as ações?)?
7. Há alguma parceria com instituições, órgãos para a realização das ações? Como funcionam?
8. Como você obtém informações e valores relativos à responsabilidade social?
9. Você percebe alguma cobrança, interna ou externa, para que ações sociais corporativas sejam realizadas?
10. Você acredita que a atuação social da organização proporciona a empresa uma vantagem competitiva?
11. A organização conquistou algum prêmio ou certificação?

Identidade e imagem (planejada e interpretada)

12. Quem somos nós como uma organização?
13. O que quer a organização que outros pensem da organização?
14. O que a organização acredita que os outros pensam da organização?

Comunicação

15. Que área cuida da comunicação organizacional? Como funciona, a quem é subordinada?
16. A organização faz comunicação interna, *endomarketing*, publicidade, propaganda?
17. A instituição comunica sua Responsabilidade Social Empresarial? Para quem (*stakeholders*) ?
18. Há alguma diferenciação entre a comunicação interna e externa?
19. Que motivos levaram a decidir comunicá-la? Divulga balanço social?
20. Quais são os canais de comunicação utilizados? Quais foram os critérios para escolhê-los?
 - Interno** - Jornais, revistas, boletins/folhetos/memorandos/comunicados, quadros de avisos/murais, reuniões grupais/encontros, conversas individuais com funcionários, programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente, programas de promoção profissional.
 - Externo** - Press-release, entrevistas individuais, entrevistas coletivas, artigos, cursos para jornalistas, encontros informais/almoços, conversas em off.

21. Pensando em cada *stakeholder* para o qual a instituição comunica sua Responsabilidade Social Empresarial, qual é a imagem que gostaria que estes tivessem da empresa (ver se tem diferenças)? Por quê?
22. Você acha que a responsabilidade social da empresa influencia a imagem percebida pelos *stakeholders*? Por quê?
23. Você acha que há influência do ambiente físico (layout, dependências, fachada, mobiliário) na formação da impressão da organização? Como?
24. As informações chegam primeiro aos funcionários pela rede formal ou informal?
25. Qual a abordagem utilizada na comunicação (direta ou indireta)? Utiliza-se alguma estratégia como categorizações, associação na comunicação?
26. Há algum canal de comunicação aberto para os clientes, colaboradores, órgãos governamentais, comunidades vizinhas e mídia, prestando informações relativas às questões do meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, decorrentes de atividades desenvolvidas pela empresa? Existe ouvidoria?
27. Há alguma política para que a mensagem não contenha ofensa ou discriminação a grupos específicos ou minoritários no que se refere a gênero, raça, cor, credo religioso, opção política, inclinação sexual, deficiência física ou mental, classe social, regionalidade?
28. Há algum cuidado para assegurar uma comunicação correta e transparente com os diversos stakeholders? Como são passadas informações negativas ou de crise?
29. Entendendo-se GI como todas as atividades que um indivíduo ou organização desenvolvem no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, qual a imagem que você acha que o público tem em relação a sua organização? Há diferenças entre o público interno e externo?

Público interno

30. Em relação as políticas de RH, quais critérios são, em geral, utilizados para a contratação de novos funcionários?
31. Os funcionários recebem algum tipo de instrução quanto ao comportamento, aparência e melhor serventia?
32. Quando a instituição contrata novos funcionários, estes têm treinamento de integração? Abordam-se aspectos referentes a responsabilidade social? Com quem, como?
33. Como é o processo de treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira?
34. A empresa possui códigos de ética ou de conduta dos funcionários (como dissemina valores éticos e de RS)?
35. Os funcionários conhecem todas as características e atributos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e entendem a cadeia como um todo?
36. Em média quanto tempo os funcionários permanecem na organização? Você acha mais fácil trabalhar com funcionários recentes na organização ou os veteranos? Por quê?

Dados Gerais

Endereço:

Constituição: () pública () privada () outros

A instituição pertence a alguma rede?

Atuação: () graduação / () pós-graduação / () Outros

Tempo de existência:

Número de cursos:

Número de funcionários por área: _____ fim _____ apoio _____ terceiros

Grau de instrução dos funcionários por área:

Tempo de treinamento exigido para ocupação das funções:

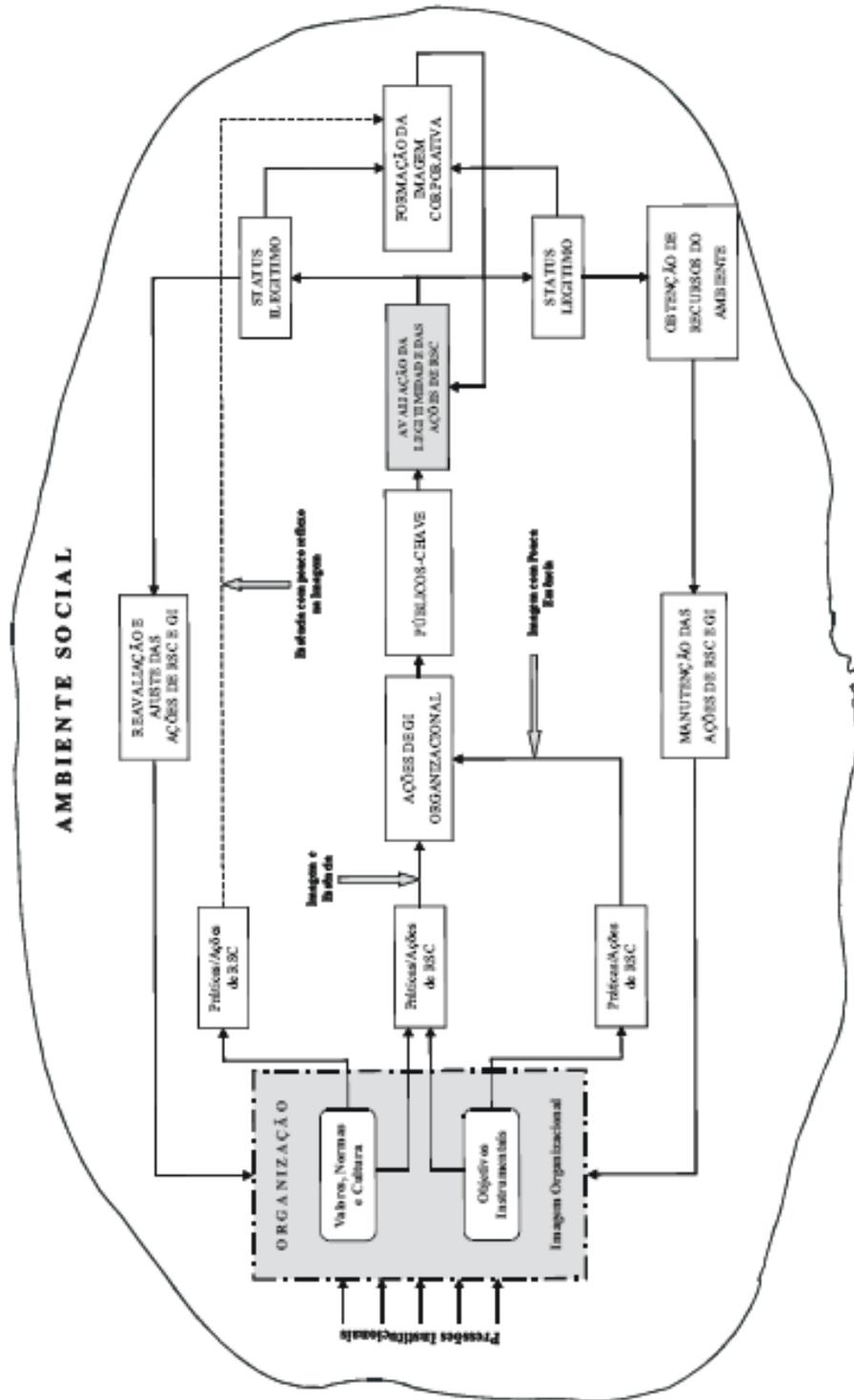
Nível de formalização da instituição:

Possibilidade de participação nas decisões estratégicas:

Estrutura física:

- Quantidade de cursos
- Quantidade de alunos
- Quantidade de unidades

ANEXO A – Modelo de Mendonça e Gonçalves (2004)



ANEXO C – Organograma da FAFIRE

