

ROSELI PIOLI ZANETIN

**PODER, CULTURA E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICULARES
(IES): desempenho e comunicação**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROSELI PIOLI ZANETIN

**PODER, CULTURA E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICULARES
(IES): desempenho e comunicação**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof^a Dr^a Sidinéia Gomes Freitas.

São Paulo

2006

ROSELI PIOLI ZANETIN

**PODER, CULTURA E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICULARES
(IES): desempenho e comunicação**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof^a Dr^a Sidinéia Gomes Freitas.

São Paulo

2006

ROSELI PIOLI ZANETIN

**PODER, CULTURA E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICULARES
(IES): desempenho e comunicação**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof^a Dr^a Sidinéia Gomes Freitas.

COMISSÃO EXAMINADORA

São Paulo, ____ de _____ de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese:

ao Vinícius, meu filho, meu melhor amigo, meu orgulho;

a Isabel, minha mãe e meu porto-seguro;

ao Ítalo, em memória, meu pai, por ter me ensinado o valor da família;

a Sueli e ao Milton, minha irmã e meu cunhado-irmão, pelo amor que sinto por eles;

a toda minha família, incluindo os que já se foram e os que ainda irão chegar.

AGRADECIMENTOS

A Profª Drª Sidinéia Gomes Freitas, pela orientação, amizade, confiança, e por ter acreditado em meu projeto.

Profª Drª Maria José Guerra pelas importantes contribuições a esta pesquisa.

A Profª Drª Margarida Maria Krohling Kunsch pelas indicações de leitura e reflexões a cerca do papel estratégico da Comunicação nas organizações.

A Profª Maria Eugênia Macedo pela qualidade da revisão.

A Sandra Villanova pelo cuidadoso trabalho de transcrição das gravações.

A Profª MS Maria Regina Terralavoro pelas orientações no uso da Língua Inglesa.

Ao Prof. Ms. Milton Linhares pela amizade presente nos momentos necessários.

As Instituições de Ensino Superior particulares que permitiram a realização da pesquisa de campo em suas instalações.

Aos participantes da pesquisa de campo que, como entrevistados, dispuseram de seu tempo e contribuíram de forma efetiva para que os objetivos fossem alcançados.

Ao UNIA pela concessão de bolsa-auxílio durante o período do doutorado.

A todos os colegas de trabalho que cobriram minhas ausências necessárias e aos superiores que entenderam e permitiram que eu me ausentasse para desenvolver este trabalho.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização desta tese.

SUMÁRIO

Resumo.....	06
Abstract.....	07
I - Introdução.....	08
• Objetivos.....	12
1.Gerais.....	12
2.Específicos.....	13
• Procedimentos Metodológicos.....	14
• Histórico das IES no Brasil.....	19
II – Quadro Teórico de Referência.....	30
• Organizações.....	33
• Poder e Organização.....	58
• Cultura Organizacional.....	73
• Comunicação nas Organizações.....	124
III – Pesquisa de Campo.....	150
1. Hipótese e Pressupostos.....	151
2. Universos.....	151
3. Técnica.....	153
4. Tema.....	155
5. Entrevistados.....	155
6. Perfil dos Entrevistados.....	156
7. Histórias Oraís.....	164
8. Procedimentos de análise.....	165
8.1. Organização.....	165
8.2. Administração.....	177
8.3. Poder e Cultura.....	197
8.4. Relações Interpessoais na Organização.....	228
8.4.1. Integração.....	229
8.4.2. Colégio e Ensino Superior.....	241
8.4.3. Paixões e Contrato Psicológico.....	253
8.4.3.1. Paixões.....	259
8.4.3.2. Contrato Psicológico.....	266
8.5. Comunicação.....	276
IV – Reflexões a partir das análises efetuadas e do levantamento teórico	289
V – Conclusão	320
VI - Bibliografia.....	338

RESUMO

Esta tese tem como objetivo verificar em que medida as relações de poder e cultura interferem nos processos administrativos e no desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) particulares. A hipótese norteadora da pesquisa é a de que é esta relação entre cultura e poder, associada à insegurança instigada pela competitividade que ativa tensividades e propiciam discursos inovadores com práticas conservadoras. O levantamento teórico contribuiu para a compreensão dessas organizações e de suas relações socioculturais. A pesquisa de campo revelou: a maior parte das IES privadas visitadas, independente do seu tamanho, não possui programas de integração e de interação dos indivíduos. Devido à sua origem de colégio e por serem empresas familiares, predomina a cultura patriarcal, o que permite a informalidade, centralização de poder, administração burocrática e tradicional. Quanto à comunicação, ou é compreendida como recursos tecnológicos de informação, ou como propaganda e *marketing*. As ações comunicativas são, via de regra, dirigidas ao público externo e à captação de alunos, em função do objetivo empresarial com vistas ao custo / lucro. Concluiu-se que as IES particulares visitadas precisam conhecer melhor o papel do profissional de relações públicas e entender a comunicação como função estratégica para cumprir sua missão com qualidade, atingir seus objetivos, cultivar seus valores, integrar e aproximar seus públicos.

Palavras-chave: poder, cultura, paixões, desempenho, comunicação, narrativa, metáfora.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to check how the relations of power and culture interfere with the administration processes and with the performance of the Private Superior Teaching Institutions. The guiding hypothesis of the research states that it is this relationship between culture and power, allied to the insecurity fomented by the competitiveness which activates sensitiveness and propitiates innovatory speeches with conservatory practices. The theoretical research contributed to the understanding of these organizations and their social-cultural relationships. The field research detected: most Private Superior Teaching Institutions that have been visited, not considering their size, don't have programmes of either integration or interaction among the individuals. Because of having started as grammar-schools and because they are family companies, the patriarchal culture still dominates; this favours the informality, power centralization, bureaucratic and traditional administration. As for communication, this is understood as information technological resources, as advertisement and marketing. The communicative actions usually aim the outside public and the calling of new students, because of the company aim which considers the cost/profit. So, it is concluded that the Private Superior Teaching Institutions that have been visited need to know much better the role of the public relations professional and understand the communication as a strategical function in order to fulfil their vocation with quality, to reach their aims, to keep up their values, to integrate and to approximate their public.

KEY-WORDS: power, culture, passions, performance, communication.

I - INTRODUÇÃO

Esta pesquisa reúne reflexões teóricas e sobre narrativas – aqui entendidas como dimensões além do gênero literário – na busca: pela identificação de elementos que integrem as relações de poder e cultura em instituições particulares de Ensino Superior; pela influência dessa dicotomia no comportamento organizacional dessas instituições e em seu desempenho; e, ainda, pelo papel estratégico da comunicação nesse universo.

Uma análise sobre o comportamento organizacional deve ser voltada para a maneira como a organização se comporta, e funciona, principalmente num ambiente globalizado e digitalizado como este que vivemos no início do século XXI, cujas faces já vêm se construindo desde o final do século XX: cada vez mais há uma interdependência entre organizações em todos os níveis, dos grupos internos às associações externas.

Claro está que cada organização tem, por exemplo, sua própria cultura, seu dinamismo; todavia, também recebe influência do ambiente externo, assim como o influencia. E é nesse sentido que as organizações vão se estruturando e re-estruturando para manterem-se ativas. Conhecer melhor o ambiente, o contexto organizacional, é fundamental não só para entender como também contribuir para o desenvolvimento das organizações que, no caso desta pesquisa, são as Instituições de Ensino Superior (IES) particulares.

Parto do princípio de que são as pessoas e os grupos participantes e atuantes nas organizações que retratam o comportamento organizacional. O comportamento individual interfere no grupo que, por sua vez, interfere no comportamento organizacional e vice-versa, ao mesmo tempo em que recebem influências externas.

Por isso, o enfoque dado é o das relações humanas no trabalho: buscando teorias que contemplem essas questões, comparando discursos e práticas de alguns atores; investigando o papel da comunicação organizacional no processo de gestão nessas instituições; verificando as possibilidades de interferência da área de comunicação em funções estratégicas, mediadoras, administrativas e políticas, nesse cenário.

A instituição de ensino superior é lugar em que se manifestam diferentes universos ao mesmo tempo: a busca pelo conhecimento; comportamentos; culturas organizacional e individual; identidade; poder; manutenção do emprego, entre outros.

No final da década de 1990, várias Instituições de Ensino Superior privadas – que antes legalmente eram tidas como filantrópicas – assumiram a condição de empresa e, com isso o formato de empresas modernas. Dessa forma, inscreveram-se num contexto social mais amplo, o que implica práticas sociais concretas pois, além de local de trabalho para alguns, e de aprendizado para outros, são espaços de interação e de construção do imaginário humano que, de alguma forma são refletidos interna e externamente, num ambiente de competitividade acirrado pela globalização e pelo mercado, principalmente na região sudeste onde há 1001 instituições de ensino superior, sendo 504 em São Paulo, conforme censo do INEP de 2004.

A evolução da teoria da administração baseia-se, freqüentemente, no paradigma das organizações complexas. A escola, por sua vez, é considerada organização complexa por ser um espaço de múltiplas convivências, permanente debate, em que se instauram grupos sociais diversos, representativos de ideologias e políticas sociais, com diferentes valores, objetivos e diferentes funções, a partir de um modelo imposto pelos órgãos governamentais e com objetivos socioculturais bem definidos. É nesse cenário que se deparam a cultura

organizacional e individual; se constroem narrativas – às vezes contraditórias - e que se institui sua identidade.

[...] a universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, objetivos diversificados, imprecisos e executora de múltiplas funções, é preciso entender seu modo organizacional marcado por uma rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos nem sempre bem sucedidos. (Penteado, 1998, p.20)

Temos aqui um paradoxo: ao mesmo tempo em que a IES particular é um lugar de referência na busca pelo saber e com ações sintonizadas às exigências do mercado, em suas práticas administrativas há: conservadorismo, racionalidade empresarial e tecnocracia. Não raras são as vezes em que o ensinado não é praticado.

Nesse sentido, sua gestão enfrenta problemas como excesso de centralização das decisões, emperramento burocrático, mau funcionamento dos canais de comunicação, normatização excessiva; seu *time* é mais lento, o que, nesse sentido, a difere, por exemplo, das empresas modernas. O que se vê é, via de regra, *uma modernização conservadora, que consagra a racionalidade empresarial e a tecnocracia como valores absolutos. (Penteado,1998, p.14).*

Dessa forma, a escolha e a definição do objeto da investigação justificam-se pela relevância, atualidade e originalidade do tema, posto que a avaliação institucional passou a ser um dos critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) para o credenciamento e re-credenciamento de cursos, sendo a gestão institucional um dos focos dessa avaliação. Ainda, por terem sido desenvolvidos vários estudos sobre organizações, cultura organizacional, relações

de poder, mas nenhum que tratasse das questões aqui postas, no que se refere ao ensino superior privado.

Minha trajetória profissional influenciou na escolha do tema desta pesquisa. Iniciei no ensino superior, como docente, há mais de 20 anos. Minha experiência anterior em funções administrativas em empresas levou-me a exercer, também, funções administrativas nas instituições de ensino superior. Sempre atuei, e ainda atuo, em instituições privadas de ensino superior, fato que me permitiu visão expressiva de seu ambiente organizacional e do que aqui pretendo expor.

Questões pontuais com as quais dialoguei constantemente em trabalhos administrativos rotineiros – e muitas vezes em diferentes instituições – instigaram-me para o aprofundamento nos estudos sobre as relações de cultura e poder e de sua interferência nos processos administrativos das IES privadas, bem como saber qual é o papel efetivo da comunicação nessas instituições.

Todavia, não há como se ter um único ator representativo das vivências múltiplas do cenário em questão, daí a importância da apresentação de outras narrativas, histórias orais de atores que participam de diferentes instituições, na busca de sincronias entre as teorias e as práticas vivenciadas. É a articulação do diálogo com outras fontes conhecidas para que, a partir da análise dessas narrativas, possam ser observados aspectos não revelados pela objetividade de determinados instrumentos de pesquisa.

Claro está que o objetivo aqui não é propor receitas prontas, nem alternativas mecânicas implementáveis facilmente como um único modelo para a resolução de problemas. Uma organização é diferente de outras, embora algumas formas de conduzi-las assemelhem-se. Mas o importante é oferecer novos elementos instigadores da percepção de fenômenos que interagem no ambiente organizacional de forma a contribuir para o diagnóstico de conflitos que afetam o

desempenho dessas instituições, e verificar e repensar as possibilidades em que a comunicação estratégica pode auxiliar nesse sentido.

A partir do acima exposto, os objetivos desta pesquisa são:

- Gerais: descrever os elementos que integram a relação entre cultura e poder em organizações particulares de ensino superior, a fim de que, a partir do conhecimento desses elementos, se possa interagir positivamente no processo de conscientização e de socialização dos indivíduos que compõem esse tipo de organização.
- Específicos: detectar e analisar questões que tratem da qualidade do trabalho para que as ações não se reduzam a perspectivas e técnicas de gestão e, sim, sejam educativas.

Pressupõe-se, pois, que a tensividade está presente nas relações de trabalho e interpessoais nas IES particulares, devido ao choque cultural entre atores gestores e destes com seus ambientes; e, pelas relações de poder que subjazem e permeiam discursos e ações. Com isto posto, a hipótese norteadora desta pesquisa é a de que é esta relação entre cultura e poder, associada à insegurança instigada pela competitividade, que ativam essa tensividade e propiciam a modernização conservadora.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o ambiente se caracteriza por:

- tensão entre funcionários (1)– nas instituições que mantêm colégio e faculdade, a tensão é gerada entre os funcionários e docentes das duas modalidades: os que trabalham no colégio sentem-se inferiorizados em relação aos que trabalham na faculdade; e, por sua vez, estes agem de forma a demonstrarem superioridade em relação aos primeiros;

- tensão entre funcionários (2) – aqueles que permaneceram no colégio e os que foram transferidos do ensino fundamental e médio para exercerem funções administrativas na faculdade;
- tensão gerada entre funcionários tidos como hierarquicamente inferiores e mestres / doutores - por diferentes motivos;
- tensão criada entre a imagem da IES privada e seu ambiente externo - há certo preconceito, originário de determinados segmentos sociais, em relação à qualidade dos serviços prestados pela instituição particular.

Procedimento Metodológico

Quanto à orientação metodológica, esta pesquisa foi conduzida pelo método hipotético-dedutivo, com abordagens qualitativas para o tratamento das questões aqui apresentadas, sendo utilizada a técnica de história oral na pesquisa de campo.

Ao se tratar de relações humanas e sociais, de relações de poder e de cultura organizacional, esbarra-se na subjetividade, uma vez que as organizações são espaços de interação social e humana. Contudo, isso não significa negar a objetividade inerente ao tratamento científico das questões sociais e humanas. Ocorre que determinados fenômenos não podem ser revelados apenas por comprovações empíricas, porque abarcam diferentes dimensões do universo humano e social.

Freqüentemente a subjetividade pede para se manifestar, como que criando uma intriga ou uma forte inquietação. Os insights são às vezes produtos intuitivos, e a busca da verdade

representa, em certo sentido, um contato mais profundo e revelador do objeto de estudo. (Freitas,2002, p.10)

Por isso, ao se refletir sobre gestão ou questões administrativas em instituições particulares de ensino superior e o reflexo disto na qualidade de suas ações educativas e na construção de sua imagem, tanto na comunidade interna quanto externa, é necessário um pensamento interdisciplinar. É, portanto, preciso buscar, nas áreas que se ocupam do saber e do fazer humanos elementos que permitam reflexões e o debate sem a obediência a rigorosos paradigmas das ciências positivas.

Este é o caminho a ser seguido nesta pesquisa, já que não há como refletir sobre a intensidade da vida organizacional com base em apenas um único paradigma teórico; nem tão pouco há como compreender o Homem e suas relações com o meio em que vive, sem que se busque, nas diferentes formas do saber, possíveis respostas para o que se pretende investigar. Razão pela qual esta pesquisa foi desenvolvida com enfoque interdisciplinar de teorias das ciências humanas e sociais como: teorias da administração, teorias da comunicação, teorias da linguagem, psicologia social, antropologia, ciências políticas, sociologia organizacional.

Quanto à técnica, a história oral foi utilizada com o objetivo de flexibilização do instrumento para obter o maior número de informações sobre os processos em que o entrevistado esteve inserido.

História oral consiste em gravações premeditadas de narrativas pessoais, tomadas no sentido de recolher testemunhos ou opiniões para promover análises de processos sociais e facilitar o conhecimento do meio imediato (Meihy, 2005). Neste caso, os entrevistados são colaboradores que, a partir de temas propostos anteriormente ao início das gravações e que se referem ao projeto de pesquisa, identificam-se profissionalmente e expõem suas impressões sobre os temas

dados, numa percepção do passado sobre algo com continuidade hoje e cujo processo histórico não está acabado.

Justifica-se a história oral como instrumento de pesquisa pela afinidade estabelecida com a comunicação social, já que a história é construída por pessoas comuns, com sentimentos, paixões, idealizações, qualidades e defeitos, assim como o são os atores que participaram como colaboradores desta pesquisa, para que fosse construída uma narrativa de sucesso.

O critério utilizado para a escolha dos temas apresentados aos colaboradores foi a partir das tensividades transcritas anteriormente, iniciando pelo relato de experiência da vida profissional – momento importante para o entrosamento com os entrevistados que, após narrarem sobre sua vida profissional, apresentavam-se mais tranquilos e acessíveis. Por se tratar de história oral, não houve bloqueios ou direcionamentos mais rígidos no encaminhamento das entrevistas, a ponto de alguns colaboradores, em determinados momentos, desviarem-se do tema, no que não foram interrompidos.

Foi elucidado, antes do início da gravação: o objetivo da pesquisa, a importância da narrativa na construção de paralelo entre teorias e práticas, o porquê da seleção do entrevistado e a importância de seu relato. Antes de iniciar as gravações, os temas foram informados para que os entrevistados pudessem preparar-se para o que iriam dizer: relato sobre o perfil profissional e como iniciaram as atividades na IES em que estavam sendo entrevistados; relações interpessoais entre funcionários (administrativos ou docentes) em todos os seus âmbitos e hierarquias– em instituições em que também há Ensino Básico, foi-lhes solicitado, ainda, que expusessem sobre as relações interpessoais entre as diferentes organizações; o trabalho desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos; relações estabelecidas entre o curso de Administração e os procedimentos administrativos da organização; relação entre instituição e seu ambiente externo; a comunicação na instituição.

Embora em alguns casos houvesse dificuldade inicial de contato, principalmente devido ao uso do gravador, o clima de descontração com que as entrevistas foram conduzidas revelou certa necessidade que as pessoas têm de serem ouvidas e o momento da entrevista foi tomado, por alguns, como o lugar em que poderiam expor seus pensamentos e dar sugestões para futuras ações. Mas também houve casos em que se detectou a reprodução do discurso organizacional, talvez motivados pela insegurança.

Foram selecionadas para as entrevistas, pessoas com diferentes atividades administrativas nas IES particulares, com ou sem poder de decisão e de diferentes níveis hierárquicos, a saber: mantenedor, reitor, vice-reitor, diretor acadêmico, diretor administrativo, secretária geral, coordenador de curso de graduação, coordenador de pós-graduação, gerente do setor de comunicação, funcionário técnico-administrativo, docente, que foram selecionados pelo critério de acessibilidade. Os alunos não participaram por constituírem o público-alvo dessas organizações e por ser, na prática, ínfima sua participação em atividades administrativas, que só ocorrem em situações específicas determinadas em regimento interno, em conformidade com a orientação do MEC.

As instituições que participaram da pesquisa de campo totalizaram seis: faculdades isoladas, centros universitários, universidades, da Região Metropolitana de São Paulo e da Baixada Santista.

Inicialmente, a pretensão era entrevistar pelo menos duas pessoas em cada função; contudo, pela dificuldade encontrada para obter as entrevistas, principalmente em cargos hierarquicamente mais elevados, foram entrevistados: um mantenedor, que não exerce cargo administrativo específico na mantida; um mantenedor que exerce cargo de diretor administrativo-financeiro na mantida; dois reitores e um pró-reitor, ligados por laços de família a membros da entidade mantenedora. Dentre os contratados foram entrevistados: um vice-reitor; dois diretores acadêmicos; um diretor administrativo; duas funcionárias na função de

secretária geral; dois coordenadores de curso de graduação; um coordenador de pós-graduação; três funcionários técnico-administrativos; dois docentes; um gerente e um assistente de departamento de comunicação. O procedimento de seleção foi o de não entrevistar pessoas que exerçam atividades semelhantes na mesma instituição, num total de 21 entrevistas, todas realizadas nos locais de trabalho.

Quanto ao perfil dos entrevistados: com relação ao tempo de serviço, respectivamente, varia de um a dezoito anos, sem incluir os fundadores; nenhum trabalha há menos de um ano na instituição em que foi entrevistado; quanto à idade, a variação se dá entre 22 a 60 anos; sete do sexo feminino e quatorze do sexo masculino; com escolaridade que vai do superior incompleto à pós-graduação *stricto-sensu*, sendo a maioria mestres.

A análise do material obtido foi feita à luz das teorias das ciências humanas e sociais descritas, comparando-se discursos e práticas, a partir dos objetivos aqui propostos, cujos instrumentos de análise permitem identificar universos, valores, sentimentos, intenções subjacentes ao discurso explicitado.

[...] a complexidade do humano e do social só pode ser apreendida (mesmo que parcialmente) pela interdisciplinaridade, pela interação das múltiplas formas do saber. É certo que essa via implica o risco de grande forma de dispersão, que pode conduzir a um relativismo absoluto ou a um ecletismo exacerbado, no qual o objeto pode se diluir.(...) Creio, todavia, que é necessário assumir com humildade esse risco e os limites impostos pela opção feita (...) contudo, definido o problema com base em sua própria lógica, constrói-se uma matriz conceitual que lhe é peculiar. Ou seja, cada disciplina permitirá esclarecimentos de determinados aspectos do fenômeno estudado. (Freitas, 2002, p.10)

O contexto é parte do entendimento do texto; por isso, conhecer o histórico das instituições particulares de ensino superior - principalmente no que se refere à trajetória -, transformação em universidade - em alguns casos-, o perfil institucional, formas de gestão, abrangência, demanda social, é ponto de partida fundamental para se entender e alcançar o objetivo aqui estabelecido. Nesse sentido, será apresentado, a seguir, um histórico das IES particulares, no Brasil.

Histórico das IES no Brasil

Não se pode pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específica, constituindo-se assim um formato sócio-histórico. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da história.(Freitas,2002)

No Brasil colonial não houve nenhum tipo de instituição voltada para o ensino superior. As primeiras escolas superiores do país foram criadas com a vinda da família real portuguesa, no século XIX, que tinha como objetivo formar profissionais nas áreas de medicina, engenharia e direito. No final do império, no Brasil havia seis escolas superiores e essas escolas encontravam-se sob o controle do Estado.

Sabe-se que o ensino superior privado, no Brasil, iniciou-se com a descentralização desse nível de ensino, instituída pela Constituição Republicana de 1891, que delegou aos governos estaduais a permissão para abertura de instituições

ó45.2(o sue ew[,5 Tw])-5.in um espa5913,a .9(f)0.2(i5913,)5.7()]TJ0 -148004 Tc0

instituídas à revelia do poder central, por isso tiveram vida curta; em 1915, estavam dissolvidas. Das três universidades, somente as faculdades de Direito, Engenharia e Medicina do Paraná integraram, mais tarde, a Universidade do Paraná que, federalizada, tornou-se a atual Universidade Federal do Paraná.

Até 1930, não havia vínculo entre pesquisa e universidade. Esse quadro começou a modificar-se a partir de 1931, com a Reforma Francisco Campos que, com o decreto 19.851/31, regulamentou e autorizou a abertura do ensino particular, período em que o ensino superior, no Brasil, contava com aproximadamente 150 escolas isoladas particulares, voltadas, ainda, em sua maioria, para a formação de profissionais liberais. Contudo, o modelo universitário foi desenhado e as instituições privadas puderam participar desse processo. Segundo Martins e Velloso (2002), a Reforma de 1931 normatizou de forma detalhista a instituição universitária como sua estrutura administrativa, corpo docente, organização estudantil, cobrança de anuidades – o ensino público não era gratuito. Cabia ao Estado apenas tutelar o funcionamento da universidade. Foi nessa reforma que se criou o Conselho Nacional de Educação (CNE) como órgão consultivo do então Ministério da Educação e Saúde.

Ainda com relação ao ensino superior privado, a Reforma de 1931, seguindo a Constituição republicana de 1891, autorizava a abertura de estabelecimentos particulares, tendo como modelo organizacional o modelo público.

Movimentos visando à renovação do ensino superior, deflagrados ainda na década de 30 e liderados pela chamada Escola Nova, recomendavam a integração de ensino e pesquisa como atividades da escola superior. O objetivo era também o de terminar com as escolas aglutinadas que compunham as universidades, para serem postos em prática modelos mais integrados e orgânicos de gestão.

Um intenso conflito na área educacional marcou o período que vai de 1930 a 1945. De um lado, as pressões da Igreja; de outro, os adeptos da Escola Nova. A Igreja tinha por objetivo exercer maior influência no ensino, especialmente no ensino superior e neutralizar as ações do Estado; enquanto que a Escola Nova exigia maior participação do Estado.

As estatísticas e informações oficiais sobre o ensino superior brasileiro, no período entre 1930 a 1960, são repletas de lacunas e inconsistências mas, ainda assim, retratam a consolidação do ensino superior privado no conjunto do sistema. Retratam, também, um início de descentralização dessas instituições do eixo Rio / São Paulo, para outros estados como Bahia, Paraná, Goiás, Minas Gerais.

A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi promulgada em 1961. Nessa época, o país contava com 35 universidades, a grande maioria pública. O governo militar, em 1968, promulgou a reforma universitária formalizada na Lei 5540/68, que fixou normas de organização e funcionamento do ensino superior.

Haymann & Alberti (2002), ao tratarem das *Trajetórias da universidade privada no Brasil*, mostram que, depois da reforma universitária de 1968, houve notável expansão quantitativa e substantivas mudanças institucionais nos anos 70, devido à proliferação de autorizações para o funcionamento de instituições particulares. E esse número aumentou ainda mais na segunda metade da década de 90, uma vez que nessa época ocorreram alterações nas relações entre Estado e instituições de ensino superior, em decorrência de políticas governamentais e da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN).

Em 1968, foi criado , pelo governo militar, o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária que admitia os estabelecimentos isolados, porém em caráter excepcional. O Grupo de Trabalho recomendava, ainda, o aumento de vagas para as carreiras consideradas prioritárias para o desenvolvimento, além de medidas

que buscassem evitar o problema de excedentes. A Reforma Universitária de certa forma atendeu a reivindicações antigas para renovação do ensino superior.

Contudo, não houve como absorver a demanda por mais vagas, pelas universidades públicas. Esse papel coube ao sistema privado. Conforme Martins e Velloso, no período de implantação da reforma universitária, o setor privado contava com apenas nove universidades, sendo que oito dessas pertenciam ao grupo das católicas e apenas uma, a Universidade Mackenzie, era confessional de outra determinação religiosa (presbiteriana). Também não foram as universidades católicas que absorveram as demandas por vagas. Emergiu, então, a partir do final da década de 60, o que se chamou de “novo ensino superior privado”, que tinha como características: o espírito empresarial e a lógica mercadológica.

O segmento formado, em sua maioria, por proprietários de escolas de níveis fundamental e médio, percebeu a existência de candidatos excedentes às vagas oferecidas pelas instituições públicas, aliada às condições favoráveis que se desenhavam pela política educacional; já, essa era uma preocupação do Estado. Nesse sentido, esse segmento passou a pressionar o Estado para a abertura de novas instituições privadas de ensino superior, que tinham como característica mais comum serem faculdades isoladas, de pequeno porte, oriundas de colégios secundários. Essa foi, então, a opção do setor privado: criação de instituições superiores de ensino, não universitárias, cujo processo de autorização ou credenciamento era mais rápido e que absorveria a demanda de candidatos excedentes.

Segundo observação feita em *Trajatória da universidade privada no Brasil*, o Conselho Federal de Educação, dessa época, abrigava um expressivo número de conselheiros ligados, de alguma forma, aos interesses do ensino privado, o que facilitou a criação de novas instituições chamadas de laicas. Ainda com relação a esse assunto, conforme dados estatísticos oficiais, no período entre 1968 e 1972,

938 pedidos de novos cursos foram encaminhados ao Conselho Federal de Educação, dos quais 759 foram autorizados.

As décadas de 70 e 80 registraram certa estabilidade no número de instituições privadas autorizadas, com relativa queda no número de matrículas. Já, a partir da década de 90 houve um acréscimo significativo no número de estabelecimentos de ensino superior, em decorrência das políticas públicas para o ensino superior.

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), do Ministério da Educação, no ano 2004, dos cerca de 3,8 milhões de alunos matriculados nos cursos superiores, 2,7 milhões estão na rede privada, o que significa, aproximadamente, 70% das matrículas. Esse dado demonstra a importância das instituições particulares na educação superior do país, seja pela alteração que geraram na configuração do sistema de ensino superior, seja pela influência que passaram a exercer junto à sociedade em geral.

De acordo com os dados coletados pelo Cadastro da Educação Superior do INEP, de 2006, o Brasil tem hoje 2.381 Instituições de Educação Superior credenciadas. Deste total, 177 são universidades, e a grande maioria (58,82%) é de faculdades. E este percentual ainda aumenta, caso se somem as Faculdades Integradas (120) e as Faculdades Tecnológicas (177).

O Cadastro da Educação Superior do INEP (2006) também revela que, das 2.381 IES existentes no Brasil hoje, 89,83% (1.401) pertencem ao setor privado. Os 10,17% restantes correspondem às IES públicas (243 instituições, atualmente, incluída a Universidade Federal do ABC).

As IES privadas distinguem-se das IES públicas, primeiro, pela administração financeira, uma mantida pelo dinheiro privado, outra pelo dinheiro público. Por serem mantidas pela iniciativa privada, a presença e interferência do

mantenedor é uma realidade nas escolas particulares e as ações são realizadas tendo em vista a relação custo-benefício. Segundo, as IES públicas, embora também profissionalizadas, priorizam o desenvolvimento do saber e do conhecimento pela pesquisa. Já as privadas têm seu foco voltado para o conhecimento que supre as necessidades mais imediatistas do mercado industrial. Terceiro, nas públicas a seleção e ingresso de docentes e funcionários administrativos se dá pela competência avaliada em concursos públicos; nas privadas a contratação é pela indicação, amizade, pela experiência comprovada e também pela competência, geralmente analisada pelos currículos individuais. Quarto, quanto ao ingresso dos alunos, nas públicas, o nível de exigência é de excelência, devido a pouca quantidade de vagas disponíveis; nas privadas que recebem o excedente das públicas, o processo seletivo é menos rigoroso, porque há grande número de vagas disponíveis;

Outro fato interessante, é a relação estabelecida entre as instituições privadas de ensino superior, a política local e nacional e as estruturas de poder da Igreja, pela via de ações de extensão universitária, que passam por práticas assistencialistas. Segundo Heymann e Alberti, ao prestarem serviços à comunidade local, essas instituições contribuem com a manutenção de colégios eleitorais, distanciando-se, dessa forma, de seu papel fundamental que é a do desenvolvimento do livre pensamento, sem a subserviência às ideologias político-partidárias, ou religiosas.

Como foi visto, as IES privadas caracterizam-se como organizações empresariais modernas, já que contam atualmente com traços característicos como o espírito empresarial e a lógica mercadológica. E, nesse sentido, são empresas com formatos sociais, lugares de práticas sociais concretas, espaços de interação e representação humanas, inseridas na linguagem global da evolução tecnológica e do mundo dos negócios.

A educação superior vista como negócio deixa de ser considerada um serviço público e social para se transformar em prestação de serviço, o que abriu caminhos para relações sociais e de subserviência político-partidária citados acima e a afastou do princípio da universidade que é a autonomia intelectual.

Para Chauí (2003), a reforma do Estado que permitiu a privatização do ensino superior, definiu-o como organização social e não mais como instituição social, porque a organização tem objetivo particular, com operações definidas pela idéia de eficácia, de sucesso no emprego, cuja administração é regida pelas idéias de gestão, planejamento, controle e êxito.

Vários autores se ocupam em diferenciar organização de instituição. Para Pereira, sintetizando o sociólogo americano Philip Selznick (1972, apud Kunsch,2003, p.10) :

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente de sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica. Instituição é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada por seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas.

Chauí (op.cit., p.3) diz que:

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular que a define.

Já, Bernardes (1988, apud Kunsch,2003, p. 34) explica, citando Paul B. Horton e Chester Hunt:

O termo instituição antropológicamente não se aplica para denotar uma fundação, empresa ou estabelecimento de ensino, como a linguagem comum geralmente o faz. Essa definição é importante, pois as ciências sociais designam por instituição um fenômeno que ocorre na sociedade e não em uma determinada associação de pessoas, como clube, repartição pública, fábrica, loja comercial ou seita religiosa.

Para Etzioni (1981) o termo organização deve ser caracterizado por qualquer grupo – unidade social – que tenha sido constituído com fins específicos.

As escolas de ensino superior privadas, embora sejam chamadas como Instituição de Ensino Superior (IES), na verdade são organismos mais voltados a empreendimentos empresariais do que propriamente para as funções sociais de educação, nas palavras de Kunsch (2003, p.34).

Na prática, os dois termos são utilizados como sinônimos. Kunsch cita como exemplo disso as IES privadas a quem se atribui a denominação instituição, embora sejam empreendimentos empresariais que visam ao lucro.

Embora com objetivos empresariais que a caracterizam como organização, optei por manter a denominação *instituição* ao me referir às escolas de ensino superior privado, por ser esta a denominação dada pelo Ministério da Educação (MEC) que ao se diferenciá-la das demais escolas o faz pelos adjetivos *privada* ou *particular*.

Esta pesquisa está estruturada, além de seu Resumo, nas seguintes partes:

I – Introdução

Em que construo a narrativa da pesquisa, que é social e que compreende o << fazer saber >> ao leitor sobre assunto, objetivos, hipótese, metodologia e outras informações pertinentes.

II – Quadro Teórico de Referência

Apresento algumas teorias da administração. Trato de relações de poder instauradas nas diferentes instâncias da organização; e de cultura organizacional, a partir do enfoque das relações entre indivíduos e organização. Trato, ainda, da comunicação nas organizações e do seu papel estratégico no processo administrativo. Além disso, apresento algumas teorias das ciências humanas e sociais, de fundamental importância para se dar conta da análise das histórias orais coletadas na pesquisa de campo.

III – Pesquisa de Campo

Aqui são apresentados fragmentos das histórias orais obtidas e respectivas análises, à luz do quadro teórico de referência.

IV – Reflexões a partir das teorias e dos resultados obtidos com as análises

Trata-se de reflexões a partir do objetivo proposto e hipótese desta pesquisa, levando-se em conta teoria e pesquisa de campo.

V - Conclusão

Nesta parte final, o debate é encerrado, no momento, com a retomada de objetivos e caminhos pretendidos e descritos na Introdução, a fim de oferecer subsídios para que se possa melhorar a gestão nas IES particulares por meio de estudos sobre as relações de cultura e de poder, de diagnóstico de problemas, e de como a comunicação estratégica pode contribuir nesse sentido.

II - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A revisão da literatura sobre organização permite dizer que com as transformações sociais, a expansão do número de organizações e a concorrência de mercado em decorrência disto, surgiram várias teorias e ensaios sobre a condução do comportamento organizacional. O conhecimento das teorias administrativo-organizacionais torna-se importante, pois contribui para a compreensão das Instituições de Ensino Superior particulares e de suas relações socioculturais.

O primeiro modelo de análise das organizações foi o das ciências exatas, com direta influência do taylorismo e das teorias burocráticas, cujos objetivos visam à saúde econômica da organização, sua rentabilidade, eficácia, sucesso no mercado. Dessa forma, os ensaios sobre organizações formais, naquele momento, não levam em conta a complexidade humana e questões socioculturais como: cultura, poder, integração, paixões, linguagem entre outras. O ser humano é reduzido a recurso para atingir os objetivos organizacionais; é parte da engrenagem para esse fim.

Na segunda metade do século XX, começaram a surgir preocupações com o indivíduo inserido nas organizações formais. As questões socioculturais passaram a ser objeto de estudos e o comportamento humano a ser enxergado como interferente, ativo, na garantia de sucesso da organização; mas a preocupação ainda não se prende especificamente ao indivíduo como dimensão do processo administrativo. Esta questão começou a se tornar objeto de estudo a partir da última década do século passado, concomitantemente com o processo de globalização, o avanço tecnológico e a entrada na era digital, porque o conhecimento passou a ser recurso estratégico e o capital intelectual do ser humano a ocupar o lugar dos tradicionais fatores de produção. A competitividade organizacional, hoje, é determinada em função do conhecimento e sua difusão, cuja base está na competência humana.

Mudou-se o paradigma de abordagem das teorias organizacionais de quantitativo para qualitativo. Todavia, essa mudança não ocorre de forma simples; é preciso, ainda, romper obstáculos e quebrar resistências nesse sentido, tanto no desenvolvimento de teorias quanto no da prática administrativa. A ação empírica nos leva a afirmar que, ainda hoje, as organizações formais – incluindo-se as IES particulares – são gestadas a partir da concepção tradicional, cujos focos são: eficácia, desempenho, lucro em curto prazo, entre outras, com pouca preocupação e ênfase nos sujeitos que dela participam. Mudou, mas o caminho ainda é longo e há muito a se verificar e propor.

É nesse sentido que a comunicação estratégica tem muito a contribuir na construção de identidade organizacional, na administração de conflitos, e no fortalecimento da imagem institucional tanto para o público interno como também para o público externo. Os estudos sobre comunicação estratégica apresentam subsídios que permitem possibilidades de encontrar denominadores comuns entre os objetivos formais e os indivíduos.

Com isto posto, para se discutir o que aqui se pretende, consideramos importante conhecer algumas teorias, numa tentativa diacrônica, desde as primeiras teorias sobre organizações, passando por questões como cultura, poder, identidade e a importância do indivíduo como sujeito no processo administrativo. Debater o tema de forma abrangente, sob diversos ângulos é o nosso propósito e, para isso, se faz necessária uma abordagem interdisciplinar para que possamos dar conta do tratamento da complexidade humana na complexidade organizacional.

Neste capítulo, o objetivo foi: buscar algumas teorias da Administração sobre organizações; refletir sobre as relações de poder instauradas a partir das relações entre indivíduos e destes com a organização; apresentar algumas visões sobre cultura organizacional e do limite entre esta e cultura individual; tratar da comunicação nas organizações sob o ponto de vista de seu papel estratégico no processo administrativo; além de apresentar a contribuição de algumas teorias das Ciências Humanas e Sociais com vistas, primeiro, ao embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa; segundo, para se dar conta da análise das histórias orais coletadas na pesquisa de campo.

Por serem as IES particulares empresas com fins lucrativos, a referência teórica parte dos estudos sobre organizações, e assim serão consideradas, embora às vezes sejam denominadas por *instituição*, conforme esclarecimento dado na Introdução desta tese.

O propósito aqui não é fazer uma revisão de toda a literatura. Será apresentada a visão de alguns teóricos, com vistas ao tema desta pesquisa, mais como um exercício de compreensão do universo das organizações. Na verdade, ao examinar as teorias organizacionais, constrói-se um percurso temporal não só das organizações como também da própria sociedade do século XX e início do século XXI; sua evolução, sua dinâmica, suas ideologias, seus valores, sua história.

Organizações

No sentido descrito, o primeiro passo foi buscar a definição de Organização pelo acordo social: organizar vem do grego *organon*, (órgão) e, é usado atualmente com o correspondente em francês *organiser* (XVI) que significa “*estabelecer bases*”. Segundo o dicionário Aurélio, significa: estrutura; associação ou instituição com objetivos definidos; organismo; planejamento, preparo. Ou seja, cada organização possui uma estrutura, cujas partes são constituídas por um conjunto de valores, comportamentos, experiências.

A part7é.9(dei)6(f)-4.1 T15.1n Tc-0ação 7é.9mtos,(enãto,-)4.9()5.1 quea (organizaçãoér u

expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. (Kunsch, 2003, p.23)

Para Drucker, conforme Chiavenato (2005), fica cada vez mais claro que a organização é o centro da sociedade moderna.

O fato é que temos, de um lado, a organização formal com objetivos e metas a serem atingidos e de outro, como parte de sua estrutura, o comportamento humano. Para Etzioni (1981), encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui o problema central da teoria organizacional:

[...] A questão básica é saber a melhor forma de coordenar as atividades humanas, a fim de compor uma unidade altamente racional e, ao mesmo tempo, manter a integração social, as responsabilidades normativas dos participantes e sua motivação para participação. (Etzioni, p. 15)

Na organização formal, podemos observar uma estrutura organizacional composta de: espaço, ou territorialidade; pessoas, membros hierarquizados pela divisão do trabalho e de responsabilidades; ações regulamentadas por normas; distribuição de papéis a serem desempenhados pelos membros; processos de interação dos membros no desenvolvimento das atividades. Embora esta forma de constituir-se a difere de um agrupamento humano qualquer, sua estrutura organizacional é a mesma da narrativa, aqui vista além do sentido literário, e cuja base teórica será apresentada adiante.

Num quadro evolutivo, as organizações são divididas em: tradicionais, modernas, contemporâneas.

Conforme Kunsch (2003), são chamadas tradicionais as organizações que têm ênfase na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária, cuja prática é centrada em tarefas e nas técnicas institucionalizadas, com estrutura de poder verticalizada e centralizada.

As organizações modernas, também chamadas de orgânicas e flexíveis, estimulam a participação dos trabalhadores, do trabalho em equipe, coordenam suas funções e atividades adaptadas a um sistema de produção flexível, à globalização da economia; incentivam o controle de qualidade total, com a satisfação do consumidor, em formar e informar seus funcionários; constituem alianças estratégicas com outras empresas para fortalecer a capacidade competitiva.

Com as transformações globais por que vem passando a sociedade, mais a revolução tecnológica, criou-se a necessidade da busca contínua de novos modelos organizacionais, adaptações e busca de soluções e de sobrevivência competitiva, o que tornou imprescindível a integração de forças humanas, materiais, financeiras não só dentro da própria organização como também com seus pares. É nesse perfil que se enquadra a organização contemporânea: gestão participativa, enfoque no cliente e no não-cliente, informação, negociação e, visão holística do mundo.

Esse novo cenário requer conhecimento mais profundo do comportamento organizacional e nele estão incluídas as ações humanas. Conhecer a dinâmica organizacional, entender melhor as ações e reações dos indivíduos que a constituem é de fundamental importância para se compreender bem e administrar a organização para situá-la favoravelmente em seu contexto de negócios.

As teorias sobre práticas administrativas começaram a surgir no final do século XIX; desenvolveram-se e transformaram-se ao longo do século XX, com o

objetivo de entender e superar os desafios trazidos pela complexidade das grandes organizações e da evolução social. A Era Industrial que substituiu a Era da Agricultura abriu caminhos para a expansão e desenvolvimento da humanidade. As oficinas transformaram-se em fábricas que passaram a concentrar grande contingência de trabalhadores. A própria expansão dos mercados e a natural concorrência, como resultado disto, levaram à necessidade de treinamento dos trabalhadores e também de reflexões sobre as formas de administração. Este foi o cenário em que surgiram as teorias de administração.

O próximo passo é conhecer o pensamento de alguns teóricos, a partir da visão da organização como organismo racional e também de sua relação com os indivíduos que a constituem; a organização constituída formalmente e sua prática com a interferência dos indivíduos que dela participam.

As características organizacionais evoluem e passam por contínuas transformações, já que as organizações sofrem pressões e influências do ambiente onde estão inseridas e têm de se adaptar à dinâmica da história social, econômica e política para sobreviver.
(Kunsch, op.cit., p.49)

O pioneiro a se preocupar em substituir a improvisação pela ciência e a diminuir o desperdício e a aumentar a eficiência na produção foi Frederick Winslow Taylor; isso no final do século XIX e início do século XX. Para ele, devem-se diferenciar gerentes e trabalhadores: os primeiros devem pensar e os segundos executar as tarefas que, por sua vez, eram fragmentadas e executadas em movimentos repetitivos para que fosse assegurada a padronização e garantida a eficiência nas operações. Essa teoria chamou-se Administração Científica. É a época do *homo economicus*: o pensamento administrativo era de que as pessoas só seriam incentivadas por meio de recompensas salariais.

Paralelamente à época de Taylor, na Europa, surgiu a Teoria Clássica da Administração. A principal diferença entre as duas teorias é que os seguidores do taylorismo preocupavam-se com a produção individual e a abordagem dos europeus estava voltada para a organização como um todo. A essa ênfase na estrutura organizacional dá-se o nome de Segunda Onda e é constituída por quatro movimentos separados: Teoria Clássica, Modelo Burocrático, Teorias Estruturalistas e Teoria Neoclássica. (Chiavenato,2005)

Na Teoria Clássica, a administração tem como foco seu contexto interno e

A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 1950 e está baseada na sociologia organizacional. Questiona o modelo racional da Teoria Burocrática e preocupa-se também com o ambiente externo, com uma tendência a integrar a teoria Clássica e a Escola de Relações Humanas.

A organização formalizada como estrutura hierárquica é constituída de: determinação, pelos executivos; quais tarefas devam ser realizadas; quem vai realizá-las; como serão agrupadas; a quem se reportar; e quais as decisões a serem tomadas. Todas as organizações são constituídas por pessoas distribuídas de maneira hierárquica, e é parte do trabalho do líder dirigir e coordenar essas pessoas.

Ainda na década de 1950, surgiu a Teoria Neoclássica da Administração que é uma visão atualizada, para a época, dos princípios da Teoria Clássica. Para os seguidores dessa teoria, planejar, organizar, dirigir controlar recursos e ter como meta alcançar resultados positivos para a organização, é papel de qualquer administrador, nos diferentes níveis. Surge a idéia do trabalho em equipe, sob a coordenação de um administrador. As ações estão relacionadas à relação custo e benefício e são avaliadas sob o ponto de vista da eficiência e da eficácia.

Na década de 1960, a ênfase dada aos ensaios sobre administração organizacional foi o ambiente. A organização passa a ser vista como um sistema, ou seja, *um conjunto integrado de elementos inter-relacionados para alcançar determinados objetivos – em constante interação com seu ambiente externo* (Chiavenato, p.77). Passou-se a considerar a relação entre o ambiente externo e a sua influência sobre a organização em contraposição ao ambiente interno e sua cultura. A partir desse ponto de vista, surgiram as Teorias de Sistemas e da Contingência.

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu com Bertalanffy, um biólogo, entre as décadas de 1950 e 1960, com o objetivo de nortear a interação e o

desenvolvimento ordenado das ciências. Essa perspectiva mudou o foco dos estudos sobre administração; o ambiente externo passou a ser o ponto básico para o comportamento organizacional. As organizações passaram a ser estudadas a partir do ambiente externo e sua influência para as transformações do ambiente interno.

Um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria para fornecer informações/energia/matéria. Os elementos constituem as partes ou órgãos que compõem o sistema e são denominados subsistemas. (...) podem ser físicos ou concretos, fechados ou abertos e podem ser representados por modelos. (Chiavenato, 2004, p.501)

Parsons (1956, in.: Etzioni, 1981) apresenta sugestões para um tratado sociológico da teoria da organização, considerando como organização (...) *amplo tipo de coletividade que passou a ocupar lugar de particular importância nas modernas sociedades industriais (...) a que se aplica com muita frequência o termo "burocracia"* (p.43) A organização é parte da estrutura social, e o que a diferencia de outros tipos de sistemas sociais é sua meta específica, que pode ser dada pela prioridade econômica; critério este que encerra implicações de relações internas e externas do sistema. Sua meta específica constitui uma função especializada ou diferenciada e suas características serão definidas pela espécie de situação em que precisa operar, cujas relações prevalecem entre ela e outros subsistemas especializados que compõem a sociedade.

(...) No caso de uma organização de prioridade econômica, esta produção poderá consistir em uma categoria de bens ou serviço (...) no caso de uma organização educacional, poderá ser

determinado tipo de “capacidade treinada” dos estudantes que estiveram expostos à sua influência. Em qualquer desses casos deverá existir um conjunto de conseqüências dos processos que se desenrolam dentro da organização e que importa em uma diferença para o funcionamento de algum outro subsistema da sociedade; sem a produção de determinados bens, a unidade de consumo terá de comportar-se de forma diferente, sofrer “uma privação”. (Parsons, in: Etzioni, 1981,p.43)

Ainda, Parson entende a organização como um sistema social descritível, estruturado em dois níveis: o primeiro cultural e institucional, que corresponde aos valores do sistema; o segundo, refere-se ao grupo, ou suborganizações, cujos indivíduos desempenham papéis e participam do funcionamento da organização. É o nível cultural institucional que deverá conter a linha-mestra do sistema, definindo suas funções e padrões institucionais, exteriorizar esses padrões, levando-se em conta a legitimação das metas previstas. *O sistema de valores de uma empresa comercial constitui uma versão de “racionalidade econômica” (p.46), segundo Parsons, que também afirma:*

(...) Para a empresa comercial, o retorno de moeda constitui medida primária e um símbolo de sucesso e, assim, é parte da estrutura de metas da organização, porém, não pode constituir a meta básica da organização, porquanto a obtenção de lucros não constitui por si mesmo uma função em prol da sociedade, como um sistema.(in.: Etzioni, 1981, p. 47)

Inclui a escola, a universidade e o hospital como exemplos de serviços profissionais oferecidos à sociedade. Os membros que de alguma forma participam ativamente desse tipo de organização são, ao mesmo tempo, membros e favorecidos. É o *acolhimento* para dentro da organização do que Parsons chama de clientes. É o caso, por exemplo, nas universidades particulares, dos alunos,

docentes e funcionários que são ao mesmo tempo público-alvo e membros da organização.

Outra corrente de estudos sobre organização é compreendida pela Teoria Contingencial que, segundo Chiavenato (1976), nasceu a partir de pesquisas que tinham como objetivo verificar os modelos de estruturas organizacionais considerados mais eficazes em determinados tipos de empresa. O que se pretendia saber era se as organizações consideradas eficazes seguiam os pressupostos da teoria clássica como hierarquia de autoridade, divisão de trabalhos etc. Os resultados foram que a estrutura e o funcionamento de uma organização eficaz dependem de interface com o ambiente externo. Dessa forma, a Teoria Contingencial sugere que uma organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao suprasistema ambiental.

A perspectiva contingencial refuta os princípios tradicionais da administração, já que afirma que uma variedade de fatores, tanto internos quanto externos podem afetar o desempenho de uma organização. Em 1972, Lawrence e Lorsch desenvolveram pesquisa em dez empresas de diferentes segmentos industriais para defrontarem organização e ambientes. Concluíram que os problemas organizacionais básicos são diferenciação e integração.

Diferenciação corresponde à divisão da organização em subsistemas e suas respectivas tarefas realizadas em um contexto ambiental específico. Cada subsistema tem a tendência de se integrar e reagir unicamente à parte do ambiente que, de alguma forma, é favorável à realização da sua tarefa.

Integração refere-se ao processo gerado por pressões externas à organização, pelo ambiente global. As organizações segmentam-se em unidades, cada uma com a tarefa de se relacionar com o ambiente externo; por exemplo, unidade de venda, de pesquisa, de publicidade etc. Embora seja um estado de

diferenciação, deve haver um esforço convergente e unificado para atingir os objetivos da organização e, então, ocorre o processo de integração.

Blau e Scott (1970) classificam as organizações de acordo com os beneficiários principais, ou seja, quem se beneficia com a organização. Nesses casos incluem-se membros da organização, proprietários ou acionistas, clientes ou usuários e o público em geral.

Katz e Kahn (1978), conforme Kunsch (2003), apresentam as organizações como sistemas abertos e consideram situações que caracterizam as organizações:

a) possuem estruturas de manutenção, de produção e de apoio de produção; b) têm um padrão elaborado em forma de papel, no qual a divisão de trabalho resulta em uma especificidade funcional de papéis; c) existe na organização uma clara estrutura de autoridade, que reflete o modo pelo qual são exercidos o controle e a função gerencial; d) há mecanismos regulatórios bem desenvolvidos e estruturas adaptativas; e) há uma formulação explícita de ideologia, a fim de prover o sistema com normas que fortifiquem a estrutura de autoridade . (Kunsch, 2003, p. 54)

Etzioni (1980) estrutura a organização como centro de poder que *controla os esforços combinados e os dirige para seus objetivos específicos*. O poder provoca a aceitação de ordens e a aceitação do próprio exercício de poder. O poder é considerado legítimo porque corresponde aos valores dos subordinados e também à imagem de autoridade. As organizações caracterizam-se *pela substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas, designando-se outras pessoas para tarefa, ou (...) também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções*.(p.10)

Etzioni defende que o termo organização deve ser utilizado para qualquer grupo - unidade social - que tenha sido constituído com objetivos específicos.

As organizações são organismos diversos, cuja variedade é devido à sua complexidade, são classificados em tipos pelos teóricos. Kunsch (2003) apresenta estudo minucioso dos diferentes teóricos quanto ao assunto. Abaixo será reproduzido um quadro apresentado pela autora, com o estudo comparativo das tipologias.

Estudo comparativo das tipologias das organizações

Autores	Indicativo predominante	Organizações
<i>Parsons</i>	<i>Função ou meta</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Econômicas</i> 2. <i>Políticas</i> 3. <i>Integradoras</i> 4. <i>De manutenção</i>
<i>Etzioni</i>	<i>Poder e sujeição</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coercitivas</i> 2. <i>Utilitárias</i> 3. <i>Normativas</i>
<i>Blau e Scott</i>	<i>Beneficiário principal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>De benefícios mútuos</i> 2. <i>De negócios</i> 3. <i>De serviços</i> 4. <i>De bem-estar público</i>
<i>Katz e Kahn</i>	<i>Função genotípica / processo de transformação</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Produtivas ou econômicas</i> 2. <i>De manutenção</i> 3. <i>De adaptação</i> 4. <i>gerenciais-políticas</i>

Kunsch, M.M.K. Planejamento de Relações Públicas, São Paulo: Summus, 2003, p.48

Nesse sentido, as universidades são tipificadas como organizações que se constituem e se caracterizam conforme sua condição de pública ou privada.

Do ponto de vista de abordagem dos efeitos dos indivíduos sobre as organizações, encontramos em Etzioni (1981) as teorias de Weber (1922), Barnard (1938), Selznick (1948), Parson (1956); Hopkins (1958), Gouldner (1955), Bendix e Fischer (1949), Whyte (1956).

Para Weber (1922), a abordagem sobre organização deve levar em conta seus aspectos racionais. A estrutura organizacional é vislumbrada em três modos: autoridade tradicional; autoridade carismática; autoridade legal-racional ou

burocrática. Os dois primeiros representam os elementos não-rationais e o último, o racional, sendo que cada um desses modos, por sua vez, relacionam-se aos meios e à diretoria administrativa dentro de uma estrutura sociológica.

Já, Barnard (1938) propõe que a ênfase das análises deve ser dada aos aspectos psicológicos e sociais e considera as organizações como sistemas cooperativos. Assim como Weber, Barnard também trata do controle racional e da sistematização de autoridade e encargos; todavia, acrescenta a isso a motivação como forma de fazer com que os participantes desempenhem satisfatoriamente suas tarefas. O tratamento dado à motivação, sob o enfoque da teoria comportamental, refere-se a estímulo e respostas, ou melhor, contribuições. Os participantes recebem estímulos da organização e em contrapartida retribuem com contribuições.

Selznick (1948), baseado nos fundamentos apresentados tanto por Weber quanto por Barnard, analisa o papel formal dos indivíduos participantes da organização, bem como suas personalidades. Estuda a organização como economia e, ao mesmo tempo, estrutura o sistema cooperativo.

Parson (1956) tem como modelo teórico a análise estrutural-funcional e ressalta que unidades sociais são diferentes de organizações, já que estas têm metas específicas definidas. Esse modelo de análise leva em conta o equilíbrio que deve haver entre a implementação de metas e os processos de adaptação ao ambiente, ou seja, entre as normas e a integração social.

Hopkins (1958) e Gouldner (1955) analisam, nas teorias de Weber e Barnard, os conceitos de burocracia. O primeiro faz análise dos conceitos de autoridade, legitimação, estrutura entre outros e conclui que as idéias de Weber e Barnard convergem e são complementares e que, portanto, não devem ser consideradas sob ângulos diferentes. E o segundo examina as perspectivas ideológicas dessas teorias, considerando-as pessimistas e fatalistas.

Weber enaltece os aspectos racionais da estrutura das organizações formais. Para ele, autoridade significa *a probabilidade de que um comando, ou uma ordem específica, seja obedecido* (p.17). Nesse sentido, há três bases de autoridade legítima: a) autoridade legal representada pela burocracia: a obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas a regras e regulamentos legais; a pessoa revestida de autoridade, quando dá ordem, também obedece à lei ou a regras e regulamentos; o funcionário típico é um especialista treinado; o administrador não permite que motivos pessoais ou de comportamento interfiram na conduta da organização; portanto, não deve se preocupar com pessoas, só seguir as regras racionais.

A organização capitalista privada é parcialmente heterônima, grupo que recebe de um elemento que lhe é exterior a lei a que deve obedecer, pois a ordem inerente é parcialmente determinada pelo Estado, e é heterocéfala, descontínua, em relação à máquina de coerção; contudo, é autônoma em sua administração, o que não afeta sua natureza como estrutura de poder, já que os empregados estão sujeitos às suas normas internas. Os funcionários, geralmente, são elementos que atuam a favor de grupos de interesses que participam da administração. Portanto, na administração devem predominar as forças burocráticas;

b) autoridade tradicional – é a ordem social e suas prerrogativas:

[...] O indivíduo no comando é o “senhor” que exerce domínio sobre seus “súditos” obedientes (...) As relações entre o “staff” administrativo são controladas pela lealdade pessoal do serventuário fiel e não pela obrigação funcional em relação ao cargo ou à disciplina (...) os serventuários dependem total e pessoalmente do “senhor” (...) não há seleção por mérito ou honraria devido à posição; os meios materiais da administração são controlados diretamente, e em favor do “senhor” (...) ocupa o lugar da competência (...) A tradição, os privilégios, os vínculos de aliança feudal ou patrimonial, a posição usufruída e a “boa vontade” regem o contexto das interrelações. Portanto, as prerrogativas de poder do “senhor” dividem-se entre este e o

peçoal administrativo privilegiado, divisão que resulta em alto grau a estereotipia da natureza da administração (...) o grupo doméstico constitui o núcleo das estruturas de poder tradicionalistas.
(Weber:1922, in.: Etzioni, 1981, p.20)

c) autoridade carismática – é a devoção afetiva e pessoal pelo carisma do líder, e não pela posição que ocupa dentro da estrutura de poder. A competência é avaliada pelas qualificações carismáticas pessoais, facilmente encontrada no demagogo, *mas a autoridade carismática não resulta deste reconhecimento pelos "súditos".*(p.23)

Para Weber, o termo organização significa que um padrão de conduta é assegurado pela estrutura de autoridade.

Barnard (op. cit.) trata das organizações como sistemas cooperativos, ou seja, a cooperação de duas ou mais pessoas que visam a uma determinada meta. Inclui no grupo de organizações cooperativas as igrejas, partidos políticos, associações, empresas e escolas. Essas organizações se diferenciam por seu objetivo, classificando-se em: a) as que se relacionam com aspectos do ambiente físico; b) as que se relacionam com o ambiente social; c) as que se relacionam com indivíduos; d) outras variáveis.

Para Barnard, o conceito mais comum de uma organização é de um *grupo* de pessoas, cujas atividades são coordenadas total ou parcialmente, sendo considerado "grupo" um certo número de pessoas e suas relações entre si, que precisam ser especificadas, já que uma pessoa pode pertencer ao mesmo tempo a várias organizações.

Por isso, para ele, a inclusão de pessoas nos estudos e dentro do conceito de *organização* limita seu significado geral, pois isto implica variedades e muitas variações. A inclusão de pessoas para definir organização só é útil para propósitos

específicos de verificação. *Uma organização seria definida então como um sistema de atividades pessoais, ou de forças, coordenadas conscientemente.* Dessa forma, organização é um sistema cooperativo, cujos componentes são: pessoas, ambientes físicos e sociais, o que permite explicar condutas uniformes observadas em empresas e setores diferentes e supor que este conceito está implícito no comportamento de líderes e administradores.

A hipótese central é que o conceito mais útil para a análise da experiência de sistemas cooperativos está incorporado na definição de uma organização formal como um sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas. Em qualquer situação concreta em que exista cooperação, diversos sistemas diferentes serão os seus componentes, físicos, biológicos, psicológicos etc., porém o elemento comum a todos, que liga todos estes outros sistemas, transformando-os no conjunto concreto e total, de natureza cooperativista, é a “organização”, como foi definida. (Barnard, 1938, in.: Etzioni, 1981, p.29)

De um lado, Weber trata da organização como autoridade burocrática como estruturas de poder legitimado por meio de valores racionais e pela hierarquia. De outro lado, Barnard trata da organização como sistema cooperativo e de motivação.

Ainda sob o ângulo da autoridade burocrática, Hopkins (1958) estabelece uma convergência entre a teoria de Weber e Barnard, mostrando que o escopo das duas teorias é a transigência; ambos os autores encaram a autoridade como um problema de submissão em estruturas estáveis, num ambiente corporativo racionalmente organizado para Weber, e cooperativista e formalmente organizado para Barnard. Todavia as duas teorias, segundo Hopkins, prevêm apenas a obediência de comando e não incluem as ações modificadas intencionalmente, ou

seja, os graus de transigência afetados presumivelmente por propriedades da estrutura social.

Com base nos dois ensaios – de Weber e Barnard -, Selznick (op. cit.) diz que organização é instrumento racionalmente organizado com objetivos enunciados, por meio de funções e responsabilidades atribuídas às pessoas que dela participam, com atitudes ou forças conscientemente coordenadas. Ressalta que é importante que os indivíduos sejam intercambiáveis, para que a organização seja independente de qualidades pessoais e seja um instrumento de ação racional. Contudo, os sistemas de ação – estrutura formal da delegação e controle – e formal – estrutura social – são igualmente sujeitos à pressão do ambiente institucional. A organização formal não reflete completamente a organização concreta, pois nenhum padrão abstrato pode descrever exhaustivamente uma totalidade empírica.

Para Selznick, uma teoria da organização não deve dar relevância às questões sociológicas, pois a organização é, ao mesmo tempo, uma *economia* – foco dos administradores - e uma *estrutura social adaptável* – atenção da liderança voltada a problemas, por exemplo, como legitimidade da autoridade e dinâmica de persuasão. O incentivo efetivo aos indivíduos participantes assegura a estabilidade da autoridade. No sistema formal, os homens são encarados funcionalmente, cuja personalidade individual deve ser vista como estrutura adaptável; todavia a realidade mostra que os indivíduos são resistentes à despersonalização.

Temos então que, segundo Selznick, a organização formal, com designações estabelecidas de funções e poderes, é teórica e não necessariamente refere-se a indivíduos. Estes têm interesses e objetivos que nem sempre coincidem com a estrutura formal; seria o caso, por exemplo, do funcionário que quer ter assegurado sua indispensabilidade para a organização e, portanto, a manutenção do seu emprego. Isto pode ser também caracterizado pelo

corporativismo. Muitas vezes, as associações não-convencionais se institucionalizam de tal forma, que os membros participantes colaboram uns com os outros, mantendo assim o controle do grupo e a permanência no ambiente de decisões. Esse tipo de relação entre os indivíduos freqüentemente é prejudicial aos objetivos formais da organização. Há a manipulação de sentimentos em favor de alguns e a possibilidade concreta de modificação das metas formais. O cooperativismo tem um caráter orgânico em que os indivíduos podem interferir nos objetivos formais da organização.

Portanto, para Selznick, para que a organização seja sadia economicamente e atinja seus objetivos, há que se ter como prioridade a necessidade organizacional, manter sua homogeneidade, orientar os membros que a compõem e afastar aqueles que não se adaptam às perspectivas previamente determinadas. Reconhecer relevância sociológica das estruturas formais não diz respeito à construção de uma teoria da organização.

A partir, da década de 1920, com base em experiências observadas e analisadas em uma empresa norte-americana – a Western Electric - Elton Mayo, muda o foco dos estudos organizacionais para o das Relações Humanas. É uma das primeiras tentativas de se estudar o comportamento humano nas organizações. Nessa época já faz uma referência à presença e à importância das culturas informais na empresa, embora não desenvolva estudos especificamente nesse sentido.

A Escola de Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo e seus discípulos, influenciados pelas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, surgiu em oposição à Teoria Clássica da Administração, funcionalista, com objetivo de humanizar a administração, reagindo contra os conceitos rígidos do mecanicismo. Além de Elton Mayo, os ensaios de John Dewey – filosofia pragmática – e Kurt Lewin – psicologia dinâmica – também influenciaram o humanismo na administração, conforme Bendix e Fischer (1949, in Etzioni, 1981).

[...] a importância que Mayo empresta ao aspecto humano das relações entre operários e a administração teve considerável efeito sobre a literatura e talvez sobre as práticas das relações pessoais. (Bendix e Fischer, 1949,p.119)

Alguns conceitos dessa escola: a integração social do trabalhador é que define seu nível de competência e de eficiência; os indivíduos não atuam isoladamente, mas sim como membros de um grupo; a empresa é uma organização social e os grupos informais que se instauram é que definem regras de comportamento, escala de valores, expectativas; relações humanas são, então, ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos sociais; os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm constante interação social: influem e são influenciados; os aspectos emocionais devem merecer atenção.

[...] O indivíduo terá de sentir que é parte importante da organização (...) Apenas sente-se apreciado quando tem uma oportunidade de contribuir para a organização com suas idéias e com suas habilidades manuais. (Whyte, 1956, in Etzioni, 1981, p.111)

No final da década de 1950, a teoria das Relações Humanas passou a ser criticada e suas concepções revistas e alteradas, por permanecer com características ainda normativas e prescritivas; mas abriu caminho para outros panoramas de análise organizacional.

Surgiu a Teoria do Comportamento, que é o *behaviorismo* dentro da administração. Uma nova perspectiva passa a ser focalizada nos estudos sobre

administração e organizações; surgem, então, estudos sobre dinâmica de grupo, motivação, liderança, comunicação, organização informal etc. Os princípios clássicos são duramente contestados, o homem passa a ser visto como ser social e a ênfase na estrutura organizacional é substituída pela ênfase no comportamento humano. A meta é a busca da flexibilidade organizacional e a diminuição do conflito entre os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos.

Outro grupo de estudiosos preocupados com as dinâmicas organizacionais, foi o da Sociologia Organizacional que relaciona papéis e processos de interação, comunicação e autoridade, especializados para servir as metas sociais específicas. O exame das relações formais e não-formais de uma organização constitui fonte de visões interessantes sobre seu funcionamento. Numa perspectiva da sociologia industrial, Etzioni (1958) sugere que esta deve ser vista como um ramo da sociologia organizacional.

A sociologia organizacional é potencialmente capaz de desenvolver bases sadias para um estudo genérico, bem como comparativo de organizações, tendo-se beneficiado consideravelmente do intercâmbio de conceitos e hipóteses entre os seus vários subcampos. Assim, embora haja muitas diferenças significativas entre igreja, exército, universidade, fábrica e sindicato, os sociólogos acharam que era útil encarar todos esses organismos como tendo problemas comuns, que poderão servir de base para um debate generalizado de organizações, e também para diferenciar as várias estruturas organizacionais. Os vários tipos de organizações parecem ter problemas funcionais comuns [...]. (Etzioni, 1958, p.136)

A abordagem social cognitiva, outro olhar teórico sobre os processos organizacionais, trata de um modelo de administração para a contínua, e ao mesmo tempo recíproca, interação entre o líder – com suas cognições –, o ambiente – subordinados e as variáveis de nível organizacional – e o

Ao se falar em metas, claramente está implícito o bom relacionamento entre líder e o público externo, o que requer também sintonia com as mudanças do mercado global e, como consequência, o incentivo às mudanças internas.

Dessa forma, a liderança trata com aspectos fundamentais como: pessoas, competências, desempenho, resultados, futuro; o que remete ao ser humano, suas emoções, conhecimento do outro: valores, crenças, experiência, deficiências; e, também, ter autocrítica.

Embora esta teoria contribua para que se volte o olhar ao indivíduo, ainda seu foco é comportamental. Nem liderança, nem subordinados são vistos pelas abstrações que se concretizam no cotidiano em ações ou pelo discurso; nem tão pouco se verifica mais profundamente como paixões, crenças, ideologias, poder, interferem no ambiente organizacional. Como um ser humano, líder, pode dar conta de tantas situações ao mesmo tempo; e, da mesma forma, seus subordinados? Como líderes e subordinados reagem mediante a pressão interna e externa? E como isto interfere em suas vidas e no seu próprio comportamento?

Estas questões têm sido foco de atenção de diversos segmentos das Ciências Humanas e Sociais, mas que ainda encontram muitas dificuldades de aceitação, enfrentam alguns preconceitos, por tratarem de fatos que não são mensuráveis em laboratórios, ou comprovados pelas ciências exatas.

Kunsch (op.cit.), citando os ensaios sobre organização do ponto de vista de Etzioni (1980), Blau e Scott (1979) e Hall (1984), diz que as organizações constituem aglomerados humanos com objetivos planejados, que passam por mudanças e se constroem e reconstroem para atingir esses objetivos.

[...] São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotadas de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de

inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica.(Kunsch, 2003, p.23)

No plano coletivo, todo grupo humano tem tendência a se definir como o centro do mundo e a julgar os outros a partir de suas próprias categorias. A alteridade nas organizações pode surgir de uma confrontação ordinária com um universo cultural diferente.

Portanto, quem pesquisa as questões organizacionais, com enfoque nas culturas e no poder, deve levar em conta também os aspectos cognitivos individuais e psicossociológicos dessas mesmas organizações, buscando elucidar os conflitos, os motivos não verbalizados, as máscaras que aparecem no grupo e no indivíduo e que são incorporadas, dependendo da situação social em que se encontra e de suas intenções.

Chanlat (1996) ao tratar do indivíduo como dimensão esquecida nos estudos sobre organizações, aborda questões psicossociais que acercam o indivíduo em suas relações de e com o trabalho. São levantadas questões como: espaço, tempo, sentimentos, reações de medo, linguagem etc.

As atividades da organização se dão como processos da estrutura organizacional pela interação de seus membros, o que reúne variáveis psicossociais e que existem em função da divisão do trabalho e de hierarquia; é o caso, por exemplo, de processos de liderança e de poder.

Mais recentemente, autores têm, de certa forma, abandonado os termos “formais” ou “complexas” ao referir-se às organizações. O termo – organização - é utilizado de forma mais abrangente. Da mesma forma, o desenvolvimento de pesquisas sobre o assunto mostra que não basta defini-las como estruturas sociais planejadas, com objetivos específicos, parcialmente heterônomas e heterocéfalas, em que os indivíduos são encarados funcionalmente; nem tão

pouco considerar as pessoas como intercambiáveis e as organizações independentes das qualidades pessoais, como vimos em alguns teóricos aqui apresentados.

[...] Trata-se de algo complexo, que envolve muitas implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal, organizacional e sociopolítica. (Kunsch, op.cit.,p.23)

A evolução da concepção de organização acompanha a transformação da sociedade e da economia. Todas as teorias tentam explicar comportamentos e características das organizações, criam-se conceitos e parâmetros buscando o desenvolvimento organizacional.

Todavia, é sempre importante ressaltar, numa revisão como esta sobre estudos da organização, que as teorias não se excluem; muito pelo contrário, elas convivem entre si até os dias de hoje e ações pregadas por umas ou outras, mesmo as mais tradicionais, são detectadas em micros, pequenas e médias empresas brasileiras, que representam perto de 75% na economia nacional.

PODER E ORGANIZAÇÕES

O jogo do poder está subjacente em todas as ações e inter-relações humanas e sociais, razão pela qual as organizações e seus ambientes, assim como as relações interpessoais, não podem ser estudadas sem se considerar as questões de poder que os permeiam. Todavia, sabemos de antemão que se trata de tema de difícil esgotamento. Nesse sentido a opção foi por, primeiramente,

apresentar a visão de alguns teóricos sobre a questão, para a seguir, tentar focalizá-lo nas organizações.

Inúmeros pensadores ocuparam-se com a discussão sobre as características do poder e a questão de sua legitimidade no meio social e na relação entre os indivíduos; entre eles podemos citar, Maquiavel, Gramsci, Russell, Foucault. Também a história, a literatura e as artes tratam do estigma do poder.

Maquiavel é o ponto de referência inicial para qualquer debate sobre o poder. Inaugura, no século XVI, o pensamento político moderno. Em *O Príncipe* estabelece um tratado de poder entre o governante e o povo e de como mantê-lo. É abordado do ponto de vista do processo. Não se ocupa da moral e sim da política e de suas leis específicas. Maquiavel trata da fortuna e da *virtù*, entendendo a primeira como sorte e circunstâncias: devem-se conhecer as circunstâncias e adequar-se a elas; já *virtù* são as qualidades necessárias para garantir o sucesso nos empreendimentos. Segundo Ianni (2000, p. 141), [...] o “príncipe” tem sido uma figura importante na teoria e na prática da política. Sob diferentes denominações e adquirindo distintas figurações, aparece em toda a história dos tempos modernos.

No século XX, Gramsci formula a teoria do *moderno príncipe*, ou seja, é o partido político que representa, interpreta e conduz os indivíduos, grupos e classes sociais; é capaz de construir a hegemonia de um Estado e desenvolver e transformar a sociedade.

No fim do século XX, já se desenha um novo panorama social e econômico. Segundo Ianni, as configurações das sociedades civis nacionais revelam-se províncias da sociedade civil mundial em formação e, de modo particularmente acentuado, modificam-se as estruturas de poder. Surge, então, o que ele denomina *Príncipe Eletrônico*. A globalização do capitalismo proporciona a dominação política e apropriação econômica de alcance mundial e novas estruturas de poder. Com a globalização,

[...] desenvolvem-se tecnologias eletrônicas, informáticas e cibernéticas que agilizam, intensificam e generalizam as articulações, as integrações, as tensões, os antagonismos, as fragmentações e as mudanças socioculturais e político-econômicas pelos quatro cantos do mundo. (Ianni, op.cit., 143)

A palavra “poder” não constitui no imaginário humano uma imagem precisa; não se estabelece seu significado com exatidão e vem sempre seguido de outro termo para não se tornar vago, como por exemplo, força, dominação, autoridade, influência etc. Geralmente, poder está relacionado a designações como: capacidade de decisão de uma pessoa sobre outras; diversas funções ou tarefas concretas em que se encontra articulada a ação de governo dentro de um grupo; os governantes individuais ou coletivos que desempenham funções e detêm capacidade de agir.

O poder não está localizado em um determinado ponto da estrutura social, como por exemplo, o Estado. Funciona como uma rede sem limites ou fronteiras; atinge a todos os indivíduos. É perceptível nas relações humanas mais corriqueiras: entre esposo e esposa; entre o porteiro de um condomínio de luxo e o visitante; entre o bedel que cuida da assinatura do ponto e os docentes; entre os indivíduos que detêm o padrão de beleza mais próximo ao imposto pelo capitalismo moderno e os demais indivíduos que não estão incluídos nesse mesmo padrão; entre o juiz de futebol e os jogadores; entre o gerente e seus subordinados; o poder do patriarca ou da matriarca sobre seus filhos; o poder do patrão; o poder da igreja; o poder da escola; os três poderes: legislativo, executivo e judiciário; e tantos outros.

Há, portanto, uma infinidade de situações do cotidiano em que se pode aplicar a palavra “poder”. De comum entre essas diversas formas de poder está a capacidade de impor a própria vontade numa relação pessoal. É sempre um

fenômeno social e bilateral: surge da relação entre vontades, em que uma prevalece. É, em parte, um fenômeno de força, coação - econômica, psicológica, por pressão social – e coerção. O poder baseia-se tanto na força quanto na crença da necessidade de obedecer (Chalita, 1999). Para Srour (1998, p.137), [...] *Falar de poder é falar de uma relação de forças, ainda que assimétrica. Nenhum agente está totalmente destituído de alguma parcela de poder.*

O poder fascina e deslumbra pela capacidade de se ter meios de impor e transformar uma determinada realidade; permite ao Homem ser o condutor do seu e de outros destinos. É nessa medida que o poder corrompe, torna-se sinônimo de ambição, gera ilusões de invencibilidade e da busca constante por maior capacidade de imposição. Segundo Bertrand Russell (apud Bahia, 1977), os dois maiores desejos do homem são o de glória e o de poder. A ânsia pelo poder é a mais fundamental do ser humano e jamais poderá ser saciada; o que caracteriza a constante luta para obtê-lo.

Foucault (1979) não cria uma teoria do poder, pois para ele, *toda teoria é provisória, acidental, dependente de um estado de desenvolvimento da pesquisa, que aceita seus limites, seu inacabado, sua parcialidade.* Não há, portanto, uma natureza ou uma essência do poder a ser definida, analisada, mas sim heterogêneas formas em permanente transformação. O poder é prática social constituída historicamente. Todavia, deixa sempre aberta a possibilidade de reduzir a multiplicidade e a dispersão das práticas de poder por uma teoria global que subordine essa variedade e suas práticas a um conceito universal.

Aspecto interessante sobre a questão do poder tratado por Foucault são as técnicas de dominação que, via de regra, utilizam o corpo do indivíduo – sua realidade material mais concreta – como formas de se impor. Estudam-se gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos em busca de se revelar os segredos das almas. Da mesma forma, pode-se torturar, machucar fisicamente outrem, para demonstrar poder ou arrancar revelações.

Há também as técnicas de dominação que utilizam a tortura psíquica, ou o assédio moral, como demonstração de formas de poder, sub-reptícias, cujo efeito acumulativo é destrutivo; técnicas estas muito comuns nos micro-poderes organizacionais. Conforme Hirigoyen (2002), o meio educativo é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral. E não se trata apenas dessas práticas na relação escola / alunos; há um crescente processo de desestabilização nos ambientes administrativos que visa a docentes e a funcionários.

Portanto, concordando com Foucault, não existe o poder, mas relações de poder ou diferentes práticas de poder; o que significa dizer que o poder é algo que se exerce, se disputa, e que está disseminado por toda a estrutura social.

[...] o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas também é a faculdade de resistir e de sabotar. (...) Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se. (Srouf, 1998, p.137)

Mas há também que se considerar que o Poder não pode ser visto somente sob o aspecto negativo. Não há como tratar um fenômeno apenas de um ângulo; portanto, não se explica totalmente o Poder caracterizando-o unicamente por sua função repressiva; é preciso também enxergar seu lado positivo, produtivo e transformador, na medida em que pode ser encarado como incentivo ao desenvolvimento econômico e social, às relações interpessoais, à diminuição de capacidade de revolta e ao estabelecimento de certa ordem para convivência pacífica.

[...] O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. E é justamente esse aspecto que explica o fato de que tem como alvo o corpo humano, não para

suplicia-lo, mutila-lo, mas sim para aprimora-lo, adestra-lo.
(Machado, in.: Foucault, 1979, p.16)

As características básicas do poder são: organização no espaço, controle do tempo, vigilância. São aspectos inter-relacionados, segundo Foucault. Distribuir os indivíduos em espaços classificatórios, individuais, culturais, religiosos, hierarquizados, fazendo com que eles desempenhem funções para atingir objetivos organizacionais ou coletivos é uma das características de poder disciplinar. Outra, é a sujeição do corpo ao controle do tempo, exigindo desempenho, rapidez e o máximo de eficácia. A terceira característica básica refere-se à vigilância contínua, permanente, presente em toda a extensão do espaço.

Chanlat (1996) nos lembra que o espaço e o tempo são duas dimensões que devem ser levadas em conta para os estudos das organizações e suas relações com o poder. O espaço organizacional é um lugar ao mesmo tempo dividido e imposto, que as pessoas, de qualquer nível hierárquico ou posição, tentam apropriar-se, por ser um lugar rico simbolicamente, um lugar de enraizamento. *O espaço fixa de alguma maneira a identidade pessoal e social (Chanlat, op.cit.)*

O espaço é um local de sobrevivência biológica e psicológica; é também um lugar social, um campo que estrutura interações e poder, não importando qual seja sua configuração. Seu ordenamento permanece sempre um jogo arriscado e um desafio, na medida em que cada ator (individual ou coletivo) procura apropriar-se de parte ou de sua totalidade, por meio das relações de poder. O espaço está indissolúvelmente relacionado com o tempo, sendo grande a importância que este último exerce sobre a humanidade.

Do ponto de vista da semiótica greimasiana, as relações de poder estão marcadas no discurso quando um sujeito age sobre o outro para levá-lo a querer

e/ou dever fazer alguma coisa, num processo de manipulação por tentação, intimidação, sedução ou provocação, ou seja, a constituição das pessoas (actorialização), em um espaço (espacialização) e tempo (temporalização). (Greimás e Fontanille, 1993)

Nas organizações, as práticas sociais articulam ações e personagens, representados por atores sociais. Num determinado espaço social e tempo, são constituídas relações de trabalho concomitantemente com relações de saber e de poder, formalizadas pelo discurso.

As organizações constituem-se, portanto, em espaços de convivência em que se instauram padrões culturais, instrumentos de integração, além mecanismos de controle. Por abrigar diferenças sociais, há necessidade de se ter instrumentos de mediação para se manter o equilíbrio de convívio. E isto implica política e relações de poder, que nas sociedades capitalistas têm íntima relação com o aspecto econômico.

O poder nas organizações é um processo natural; leva à agregação de forças, à capacidade de tomar decisões e de fazer com que sejam cumpridas. O que se precisa é saber como ele é obtido e exercido, para que se possa compreender o ambiente como um todo.

O exercício do poder remete a diferentes instrumentos para obtê-lo e mantê-lo. A influência torna-se um instrumento potencial do poder quando admitida como “capacidade de influenciar”. Não basta ter vontade, é necessário ter a capacidade de intervir sobre uma determinada realidade; em induzir outrem a fazer o que nos parece correto, sem utilizar para isso a força. Influenciar é a capacidade de inculcar idéias, de persuadir e alterar concepções, ou convicções, e isso exige certa superioridade de conhecimento. A influência é uma relação de persuasão racional.

A influência pode ser exercida de forma individual e coletiva. No primeiro caso, aparecem o argumento, a persuasão, o

amor, o ódio, o agrado, enquanto que, no segundo, encontramos como fator determinantes de pressão o grau de socialização, a propaganda, as relações públicas, a imprensa, a educação enquanto desenvolvimento, as corporações tais como Igreja, Sindicatos, grupos. (Freitas, 1987, p.21)

Num ambiente organizacional caracterizado pelo comportamento de indivíduos e grupos em determinado espaço físico em que se estabelecem relações psicológicas e sociais ocorrem os mais variados instrumentos de poder: autoridade – poder formal obtido por posição hierárquica superior; prestígio – poder pela obtenção de oportunidades de promoção, pelo conhecimento adquirido, pela credibilidade, pela capacidade de consumo; carisma ou pessoal - pela capacidade de se comunicar, pelo próprio poder de argumentação, pela autoconfiança, pelo convencimento do outro por ações e reações diferenciadas do senso comum; entre outros. Abordagem esta que, de certa forma, remete à teoria werberiana – vista anteriormente - que trata a estrutura organizacional sob três aspectos: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade burocrática.

Doutrinar ou inculcar são formas de influenciar que introjetam representações mentais nos indivíduos a ponto de fazer com que estes as aceitem de forma a imaginarem que se tratam de convicções próprias. Um exemplo disso pode ser verificado em Saraiva et al. (2001). Num estudo sobre as interfaces do discurso em uma empresa brasileira do ramo têxtil, os autores constataram uma organização empresarial com discurso inovador, mas práticas conservadoras e a absorção parcial do discurso da organização pelos empregados que, influenciados, consideram natural a demissão dos colegas para contenção de custos e, ainda, consideram sua casa como extensão da empresa; o que, para os pesquisadores, configura um quadro de fortalecimento da empresa e de enfraquecimento dos trabalhadores.

É, realmente é um sentimento triste ver o pessoal sendo substituído por máquina. Apesar da infelicidade de ter de reduzir pessoal, é uma questão de custo, e [a modernização] é um processo inevitável. (Trabalhador 24 – Saraiva et al., 2001)

A influência é, portanto, um conceito ligado aos conceitos de poder e de autoridade. Em uma organização, o poder, mesmo que haja resistências, tem a capacidade de modificar ações e decisões.

A liderança, tema tratado em vários estudos sobre organização atualmente, é um exercício de poder, pois é pela liderança que uma pessoa influencia intencionalmente outras pessoas, no sentido de modificar ou tentar modificar suas ações e comportamento. E, nesse sentido, a influência é conceito estreitamente ligado ao conceito de poder e de autoridade. Liderança é um poder atribuído, cuja influência é ou não exercida; enquanto que autoridade é poder institucional legítimo, ou seja, o poder que uma pessoa tem em função do cargo que ocupa ou determinado por normas internas. Por ser legal, a autoridade é um tipo de poder socialmente aceito.

Dessa forma, pode-se dizer que o poder nas organizações ocorre em duas dimensões: em dimensão política, que é a autoridade, o poder legitimado; e em dimensão simbólica, que é a influência – resultante da persuasão, do convencimento, da inculcação, da doutrinação.

French e Raven (apud Chiavenato,2005) distinguem cinco diferentes tipos de poder: *poder coercitivo* – baseado no temor, quando o fracasso poderá levar o liderado a sofrer algum tipo de punição; *poder de recompensa* – se apóia em algum tipo de reconhecimento que o liderado espera obter; *poder legitimado* – poder decorrente de algum cargo de destaque na hierarquia organizacional; *poder de competência* - baseado na experiência, no conhecimento, no talento; *poder de*

referência - baseado no carisma, apelo e atuação, traços pessoais desejáveis para um líder. Dessa forma, coerção, recompensa e poder legitimado são da dimensão política; enquanto que competência e referência são da dimensão simbólica. Segundo os analistas organizacionais, o verdadeiro líder é aquele que tem competência e é referência.

Dependência é também um aspecto de poder e pode ocorrer em ambiente interno ou externo. Para que haja dependência é necessário maior controle de determinado recurso. O monopólio de informações pode criar dependência, assim como um recurso escasso, como é o caso do conhecimento em determinadas áreas; o reconhecimento da competência de uma pessoa aumenta sua visibilidade e poder na organização.

Táticas são ações específicas, maneiras de influenciar as pessoas nas organizações. Kipnis et al. (apud Robbins, 2002) identificaram sete dimensões das táticas de poder: *razão* – fatos, apresentação lógica e racional de idéias; *amabilidade* – criação de clima favorável, utilização de elogios, postura amigável, não se dá ordens e sim se faz um pedido; *coalizão* – apoio de outras pessoas na defesa de uma idéia; *barganha* – negociação em troca de favores e vantagens; *afirmação* – exigência, lembretes de regras, abordagem direta e repetitiva; *autoridades superiores* – apoio de instâncias hierárquicas superiores; *sanções* – recompensas e punições.

Além das dimensões acima, a partir da década de 1980, despertou-se a atenção para outras duas formas do exercício do poder nas organizações: o assédio sexual e o assédio moral. Assédio sexual refere-se a aproximações indesejadas físicas ou verbais de natureza sexual utilizadas para a intimidação do outro e que afete seu emprego. Da mesma forma, o assédio moral é o exercício do poder por meio de humilhações, de agressões verbais contínuas, de más condições de trabalho, de imposições profissionais por meio de ameaças. É o abuso do poder às vezes confundido com decisões legítimas. Tanto o assédio

sexual, quanto o assédio moral são conseqüências de desvios de conduta de quem exerce o poder, provocados pelos mais diferentes motivos como: insegurança, inveja, ciúme, rivalidade, medo, ideologias, crenças e até por questões inconfessáveis, mas perceptíveis nas ações e discursos.

Ações e discursos, portanto, trazem uma ideologia subjacente, que é um sistema de representação e idéias sobre a realidade social; legitima a busca pelo poder e é seu instrumento. Segundo Chauí (1980), o termo “ideologia” que nasceu como sinônimo de atividade científica e se opunha à Metafísica, à Teologia e à Psicologia passou a ter, com Napoleão, um significado diferente, pejorativo, ao classificar os ideólogos franceses como nebulosos por seu desconhecimento dos problemas concretos e considerada perigosa para a ordem estabelecida.

Althusser (apud Brandão, 1991) afirma que ideologia são mecanismos de perpetuação de poder e de políticas de exploração pelas classes dominantes, por meio de seus Aparelhos Repressores e Aparelhos Ideológicos. Na segunda parte de seu ensaio, aplica-se a conceituar ideologia; distingue ideologia geral – *abstração dos elementos comuns de qualquer ideologia concreta, a fixação teórica do mecanismo geral de qualquer ideologia* -, de ideologias particulares – *sempre exprimem seja qual for sua forma (religiosa, política, moral, política), posições de classes*. Formula três hipóteses para explicar o que é “ideologia em geral”:

[...] a ideologia representa a relação imaginária de indivíduos com suas reais condições de existência; a ideologia tem uma existência porque existe sempre um aparelho na sua prática ou suas práticas; a ideologia interpela indivíduos como sujeitos.
(Brandão, pp.22-23)

Se sujeitos são indivíduos que fazem sua própria história e expressam suas ideologias particulares por meio da linguagem, no sentido do que até aqui foi

exposto, há uma relação intrínseca entre Poder e Palavra. O Homem possui uma competência lingüística que lhe é inerente; significa e signifaz o mundo pela linguagem. O ponto de articulação entre os processos ideológicos e a linguagem é o discurso. A linguagem como discurso é interação; portanto não é neutra, nem inocente e nem natural. Para Bakhtin (1979), a língua é um fato social, cuja existência funda-se nas necessidades de comunicação. Dessa forma, os interlocutores não são elementos passivos na constituição do significado, já que em cada ato da enunciação se realiza a intersubjetividade humana. Por isso, a linguagem deve ser encarada como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente.

A palavra é o signo ideológico por excelência, pois, produto da interação social, ela se caracteriza pela pluralência. Por isso, é o lugar privilegiado para manifestação da ideologia; retrata as diferentes formas de significar a realidade, segundo vozes, pontos de vista daqueles que a empregam. Dialógica por natureza, a palavra se transforma em arena de luta de vozes que, situadas em diferentes posições, querem ser ouvidas por outras vozes.
(Bakhtin, apud Brandão, 1991,p.10)

Retórica se relaciona com ideologia na medida em que a linguagem é usada intencionalmente para influenciar percepções, crenças, sentimentos, preferências e ações de um determinado grupo. A ideologia organizacional se concretiza por meio de valores, crenças, idéias, interpretações da realidade e de ações, servindo para legitimar os interesses daqueles que controlam a organização.

Na dialética da interação organização/ambiente, as ideologias organizacionais apresentam contradições. Sua coerência está em ora sacrificar

princípios autopreservadores a favor de ações que legitimem as organizações no ambiente externo, ora avançar os interesses próprios dos grupos dominantes da organização, com um mínimo possível de risco de deslegitimação. (Halliday, 1987)

O fato é que quando as pessoas se agregam em grupos, o poder é exercido e traduzido por ações, discursos e diferentes interpretações, dizemos que fazem política. Portanto, quem possui boas habilidades políticas constrói bases de poder eficazes. Nas organizações, o comportamento político está nas ações do dia-a-dia, formais, e também nas ações não-formais que buscam influenciar, distribuir vantagens e desvantagens para atingir determinada forma de poder.

Como as organizações são organismos constituídos por indivíduos e grupos que se relacionam entre si, com universos de crença e experiências diferentes, as decisões dificilmente agradam a todos. As relações sociais configuram, então, uma convergência de interesses constituídos por recursos, apoio pela agregação de forças e discursos e, nesse sentido, entra-se no terreno da política que é o lugar de exposição e confrontos de culturas, valores, forças para se atingir um objetivo específico.

As organizações, portanto, são espaços de poder, centros de variadas disputas em que muitas vezes boa parte da energia produtiva e do tempo é perdida em disputas políticas. Conluícos, conchavos, hostilidades nem sempre declaradas, pressões ocultas, traições, golpes, uma verdadeira construção narrativa com conflitos, protagonistas, antagonistas, atores secundários que participam da trama como colaboradores ou adversários, fazem parte desse enredo que está longe de ficção literária. *Uma arena em que se digladiam forças interessadas em apropriar-se de bens socialmente escassos, conforme Srouf (op.cit.)*

Num processo analítico de relações de poder e objetivos específicos da organização não há como descartar a influência do proprietário nesse processo, já que , principalmente nas empresas de pequeno e médio porte – maioria do setor econômico brasileiro – e em administrações familiares, o poder encontra-se centrado no dono. Tanto decisões

interna e cultura externa nas organizações influenciam-se mutuamente; isso fez com que as mentes mudassem, assim como as próprias organizações.

Nesse sentido, as transformações socioeconômicas, as alterações no panorama político do pós-guerra aos dias atuais provocaram rompimento de barreiras, costumes, tradições e mudaram o enfoque dado às pesquisas, à relação teoria e prática, o que estimulou debates e diferentes abordagens dos estudos organizacionais. As insuficiências dos paradigmas teóricos do início do século XX, que se baseavam em pressupostos de racionalidade e para quem os indivíduos têm um papel mecânico dentro das organizações, previsto na teoria comportamental, foram gradualmente sendo superadas por abordagens sociológicas e psicossociais relativas às organizações. (Ferreira et al., 1995).

Dessa forma, embora as diferentes teorias sobre as organizações co-existam, em aproximadamente 30 anos, o foco dos estudos passa da organização para o indivíduo e essas mudanças implicam rever o entendimento das estruturas organizacionais. Com o indivíduo visto como centro social, psicológico, econômico e moral (Foucault, 1972), o pesquisador reexamina sua relação com o processo de pesquisa e com o “conhecimento” que produz. Os estudos organizacionais voltam-se, então, para o ambiente e cultura organizacional.

Houve uma massificação do discurso a esse respeito na década de 1980, e os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática administrativa, nas organizações. Contudo, devido à multiplicidade de conceitos e diferentes visões do assunto, o corpo teórico sobre cultura organizacional está fragmentado, o que leva à necessidade de discussão mais aprofundada e de forma consensual, tanto pela academia quanto pelos administradores que vivenciam a prática dentro das organizações.

Cultura, segundo o dicionário etimológico de Antônio Geraldo da Cunha, é originário do latim *cultus*, e significa ato, efeito ou modo de cultivar. No dicionário Aurélio Buarque de Holanda, o termo *cultura* vem registrado como:

1. ato, efeito ou modo de cultivar; 2. cultivo; 3. o desenvolvimento de um grupo social, uma nação etc. que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento de valores; civilização; progresso; 4. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; 5. atividades intelectuais, saber, ilustração, instrução; 6. Apuro, esmero, elegância; 7. criação de certos animais, em particular os microscópicos.

Vê-se que, pelo saber partilhado, muitas podem ser as interpretações dadas ao termo *cultura*. Particularmente, para os objetivos aqui definidos são ressaltados os itens 3 e 4, que podem ser aplicados à cultura nas organizações, a partir de perspectivas diferentes que, ao final, na prática, se entrecruzam. O item 3 trata de *grupos, esforço coletivo*; o item 4, de *valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente*.

Cada sociedade, ou país, tem sua cultura própria compreendendo valores, costumes, códigos de conduta, tradições, que são conduzidos e mantidos pelas gerações de indivíduos que pertencem a essa determinada cultura. Da mesma forma, cada organização tem seu estilo, sua identidade, com base na sua cultura organizacional específica.

Cada organização tem as suas características próprias, seu estilo de vida e de comportamento, sua mentalidade, sua presença, sua personalidade. Além disso, cada organização apresenta características que nem sempre são físicas, tangíveis ou

concretas, visíveis ou mensuráveis. Muitos dos fenômenos que ocorrem na organização são decorrentes de sua cultura. O estudo da cultura organizacional é indispensável para quem pretende conhecer o comportamento organizacional. (Chiavenato, 2005, p.121)

A maioria das definições sobre cultura organizacional faz referência à posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude de significados estabelecidos. Os conceitos direcionam-se para o entendimento de cultura como uma propriedade da organização, para que haja equilíbrio com o meio. Há quem ressalte até que a manipulação da cultura é imprescindível para que o sucesso da organização – leia-se lucro – seja alcançado.

As organizações têm seu aspecto formal como estrutura, mas também são formadas por pessoas com perspectivas e objetivos, crenças e valores, experiências e que se comunicam num ambiente que se pretende polifônico. É no processo de enunciação entre os atores participantes dessa narrativa organizacional que se estabelecem e se entrecruzam: identidades, culturas, ideologias, ambições, mitos, símbolos, paixões, relações de poder, regras e normas, padrões de comportamento, emoções, expressividade, o inconsciente e muitos outros aspectos da natureza humana, comumente revelada no ato discursivo.

[...] podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de autômato processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos. (Marchiori, 2001, p.76)

E, nesse sentido, não há como não se adentrar ao campo das subjetividades, das ideologias, das paixões, que abarcam as relações humanas nas organizações; relações estas instauradas não só entre indivíduos e organizações, mas também com os indivíduos entre si.

As organizações são espaços de interação por meio de valores, sentimentos, experiências, interesses, inteligências, entre outros. Essas representações humanas desenvolvem-se num processo de complexidade tal, que só podem ser compreendidas pelas diferentes formas do saber, pela busca interdisciplinar de teorias que tratam do assunto, como a antropologia, a psicologia, a sociologia e os estudos sobre a linguagem humana.

[...] cada disciplina permite esclarecer determinados aspectos do fenômeno estudado, construídos a partir dos paradigmas e conceitos que lhe são próprios, sendo impossível uma teorização que dê respostas a todas as manifestações, interações e implicações do objeto. É preciso interpretar aceitando os limites e as condições naquilo que se percebe como a realidade do objeto, na sua dinâmica e nos discursos a seu respeito.(Freitas, 2002, p.10)

A cultura de uma organização é, então, o conjunto de características que lhe dá identidade, individualiza em relação a outra qualquer. É um sistema de valores expressos por mitos, hábitos e crenças comuns a seus membros. Deveria estar, portanto, em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às transformações; todavia, nem sempre todos sofrem alterações; pode ocorrer de os indivíduos mais estáveis no grupo não só não sofrerem alterações, como também serem fontes geradoras de conflitos.

Num estudo sobre organizações, é importante verificar-se como a cultura influencia e é influenciada pelos comportamentos de uma sociedade específica. E,

nesse sentido, é necessário considerar que o aspecto qualitativo de uma organização não pode ser capturado apenas pela análise de sua estrutura formal, pois, além desta, a organização é constituída pelo elemento humano e um dos conceitos que engloba a realidade humana é o da cultura.

É importante, então, dizer que não há como pesquisar sobre cultura organizacional sem se levar em conta que as organizações estão inseridas em uma sociedade. Portanto, fica estabelecida uma influência recíproca da sociedade sobre as organizações e destas sobre a sociedade. O mesmo ocorre entre as organizações sobre os membros que a constituem e destes sobre as organizações.

Morgan (1996) critica o pensamento tradicional dos estudos de administração ao tratar de imagens da organização. Mostra que se devem ler as situações ao se tentar organizá-las ou administrá-las; com isso pode-se criar uma gama mais ampla e variada de possibilidades de ação. Mostra, ainda, como as idéias convencionais estão baseadas sobre um pequeno número de situações, a partir de uma visão mecanicista e biológica. Tem como premissa básica que as explicações da vida organizacional são traduzidas em metáforas, que nos levam a ver e compreender as organizações de forma mais específica, embora incompleta, pois as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Compara, por exemplo, as organizações a culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, instrumentos de dominação.

De Geus (1999) diferencia *empresa-máquina* de *empresa-viva*. A primeira implica organização imposta, autoritarismo; é a que tem como único senso de identidade o que recebe do outro, cujos membros são funcionários obedientes, alheios aos processos internos; não há diálogo; há desconhecimento de habilidades individuais. Os gerentes têm a função de comandar e controlar seus subordinados. A segunda pressupõe a criação de próprios processos, ações,

autonomia; tem identidade própria; seus membros participam de uma equipe, comunidade de trabalho. Os líderes comunicam-se com os elementos de sua equipe.

Segundo o autor, o velho paradigma empresarial tem perdido adeptos. As novas teorias estão voltadas ao ser humano e a questões como: missão, valores, relações humanas, emoção, responsabilidade social e ética; o que deixa visíveis as carências que constroem a história do momento; substantivos estes que remetem a uma nova ética: a valorização do Homem.

Um engendramento entre as visões de Morgan e de De Geus permite dizer que as organizações são lugares de significação e de constituição de sujeitos no universo organizacional, pois as dimensões estruturais e técnicas de uma organização são também humanas, políticas e culturais.

É a inter-relação entre espaço, membros, ações, regulamentos e normas e pela distribuição de papéis, permeados pelos discursos e comunicação, que constituem a organização, segundo Halliday (1975), que apresenta três condições necessárias à existência de uma organização: a interação entre as pessoas, objetivos e função social; estrutura própria peculiar a seus atributos e atividades interdependentes, cuja coordenação é efetuada pela comunicação. [...] *O que caracteriza uma organização é a sua estrutura e a maneira como suas atividades são coordenadas.*

Portanto, para se entender a complexidade das organizações não se pode enxergá-las apenas como elemento racional. Apesar de sua estrutura racional, a organização só se faz e existe por meio de relações entre indivíduos, cuja dimensão não pode e não deve ser esquecida. É esta relação, e mais propriamente, o equilíbrio entre ações racionais e ações não racionais o ponto de partida para qualquer debate sobre o tema.

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos que considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional. (Kunsch, op.cit.,p.30)

Algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como: a identificação do funcionário mais com a empresa do que com a sua profissão ou tarefa; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho com base em equipes; integração departamental, quando os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente; o controle, analisando de que forma as regras são cumpridas e verificando o comportamento dos funcionários; encorajar os empregados a inovar e a enfrentar o risco; critérios de recompensa; tolerância ou não dos conflitos; concepção do sistema aberto, ou seja, se a organização está atenta às modificações do ambiente externo e se atualiza; etc. (Penteado, 1998)

Pessoas são criadoras de cultura e não simplesmente transmissoras e adaptadoras de significados, de forma mecanicista. Ou seja, as pessoas significam o mundo e o constroem; não são meros reprodutores de um saber já constituído; são sujeitos do processo. [...] *a cultura pode ser entendida como estudo das pessoas como sujeitos culturais. (Alvesson, 1993 apud Marchiori, p.80)*

Por isso, cada cultura é única na medida em que cada ambiente traz consigo pessoas diferentes que convivem no mesmo universo, modificam-no e também modificam-se; o que justifica o objeto desta pesquisa, já que a universidade constitui um universo cultural singular em relação às demais organizações-empresa.

Quando a questão é o que significa ver a organização como cultura, diferentes linhas teóricas são constatadas. Contudo, pode-se dizer que há duas

macrovisões importantes para o que se pretende sobre cultura organizacional. Primeiro a visão de origem norte-americana, mais centrada na empresa e na teoria comportamental. Depois, a visão de origem europeia, mais centrada no indivíduo e em suas relações humanas.

Pela visão norte-americana, ao estudar o comportamento organizacional, é necessário que se tenha claro que, o reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos executivos está intimamente relacionado com a necessidade das organizações em conseguirem funcionários com alto desempenho e que isto se torna crucial em um mercado bastante disputado. Para Schein (1997, p.418 apud Marchiori,2001)), [...] *cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder.*

Estudos recentes realizados sobre a força de trabalho nos Estados Unidos revelaram que os salários e os benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego ou nele permanece. Muito mais importante são: a qualidade do trabalho exercido e o apoio recebido em seu ambiente de trabalho. Nessa visão, ter executivos com boas qualidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável sendo que, as habilidades técnicas são necessárias mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão.

Hoje em dia, em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também ter habilidades interpessoais. (Robbins, 2002, p. 4)

Dessa forma, as relações interpessoais são dirigidas e de responsabilidade de um líder, que deve conduzir o processo de socialização de seus subordinados, com vistas ao resultado: lucro. Há uma imposição cultural da organização sobre o indivíduo, a partir de uma meta pré-definida. Nesse caso o líder é o porta-voz dessa cultura instaurada. Portanto, o exercício da liderança dá-se e é reconhecido como eficaz quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem canais mais eficientes de comunicação ou resolvem os conflitos entre as pessoas, por meio de controle e cujo objetivo final é o capital ganho.

O controle garante que as coisas caminhem como devem, pois o executivo precisa monitorar o desempenho da organização. O desempenho real tem que ser com as metas estabelecidas previamente. Se houver quaisquer desvios significativos, é responsabilidade do executivo trazer a organização de volta aos trilhos.(...) Os executivos planejam, organizam, lideram e controlam. (Robbins, op.cit., p.276)

Embora denominados como cultura, os estudos sobre comportamento organizacional investigam o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de melhorar a eficácia organizacional. Esta é uma visão sistemática e funcional da questão. A própria palavra comportamento traz consigo a marca semântica dada pela psicologia comportamental.

Os estudos do comportamento organizacional sob essa ótica, não tratam especificamente de cultura organizacional sob o enfoque das individualidades, embora estudar comportamentos implique relações entre indivíduos. Mesmo amparados em teorias como sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas, a vértice dada pelos teóricos que seguem essa linha de pensamento é

do ponto de vista do desempenho, do sucesso, do controle, ou seja, do ponto de vista da organização e de seus objetivos dentro do sistema capitalista.

Este é o tratamento dado às relações humanas no trabalho por um grande número de teóricos que discorrem sobre a questão, do ponto de vista das teorias comportamentais. Seguindo essa linha de pensamento, pode-se encontrar um número significativo de livros sobre liderança e motivação, por exemplo; temas tratados à exaustão pelos manuais teóricos e por livros que chegam muitas vezes à beira da auto-ajuda, uma vez que têm a intenção de atingir públicos que, em busca do sucesso profissional, recorrem a respostas prontas para determinados problemas que envolvem a administração de organizações e a relação que se estabelece entre as pessoas.

Do ponto de vista do ambiente interno, a tendência teórica é de tratar a cultura organizacional com perfil universalista, aplicável em qualquer país. Cada vez mais as empresas se parecem; sucesso significa fundamentalmente ganhos crescentes de produtividade; os executivos são preparados para agir em qualquer lugar do mundo; o pensamento torna-se global e a competitividade é consagrada como forma de vida certa e saudável.

O indivíduo é influenciado, nesse contexto pós-moderno, na medida em que pelo acúmulo, as informações e o conhecimento recebido são fragmentados e tornam-se obsoletos rapidamente; vive-se num mundo onde o visual tem muita força e inculca-se nele que o importante é ser e agir rápido e desdobrar-se em quantos desejar ou conseguir. A superficialidade do tratamento dos assuntos ganha força, pois é melhor ser um profissional generalista que entende um pouco de cada coisa e quase nada profundamente. Com isso: *[...] a educação torna-se um fator imprescindível e o conhecimento passa a ser exigido em todas as esferas e não apenas no exercício da profissão. (Freitas, 2002, p.33).*

Pela perspectiva européia para o tratamento do assunto, as formas culturais expressam ritos, histórias, jargões, humor e arranjos físicos. Estas formas

proporcionam importantes sinais sobre como os funcionários pensam, acreditam e fazem. O informal ocorre pela interação entre os indivíduos. Progressivamente, os locais de emprego tornam-se cada vez mais comunidades de vida e assumem a função de outras instituições como a igreja, a escola, o clube. As comunidades de trabalho assumem-se como sistema na socialização dos indivíduos.

O imaginário dos indivíduos é diferente do imaginário construído pelas organizações, embora um implique o outro. Indivíduos têm valores e experiências diferentes entre si e deles com a organização. Há sempre um acomodamento das partes envolvidas, embora empiricamente sabe-se que a adaptação é mais freqüentemente do indivíduo à cultura da organização. O cultural, o econômico, o social, o político, o religioso e o tecnológico estão de tal modo imbricados que qualquer alteração em um deles pode provocar mudanças em cadeia nos demais.

O indivíduo recebe todas as influências e todos os choques provocados pelas mudanças ocorridas. Os efeitos resultantes dessas mudanças que o indivíduo sofre repercutem-se em seu comportamento diário, em seu posicionamento diante do mundo e em sua autoconfiança. Conseqüentemente torna-se mais individualista. Seu bem-estar é que orienta seu processo decisório nas mais diferentes situações. É esse mesmo indivíduo, com crise de identidade, que atua nas organizações de um modo geral.

A solidão, o isolamento e a insegurança impostos pela vida urbana levam o indivíduo a desenvolver “estratégias de sobrevivência” e mecanismos de defesa psicológica para conviver com essa nova realidade cotidiana marcada pela perda, insegurança, pela ansiedade provocada pela necessidade de renovação permanente, pela angústia de ter que se mostrar sempre capaz. (Freitas, 2002, p.36)

Outro aspecto importante que deve ser tratado na abordagem sobre cultura organizacional é o mitológico, que constitui e se constrói na cultura dos indivíduos. Apesar da racionalidade externa que demonstra, o Homem, desde que se tem notícia sobre seu desenvolvimento como grupo, tem seu lado mitológico. O progresso, o sucesso individual, o dinheiro, o consumo, o corpo perfeito, a competitividade, a produtividade são apenas alguns desses mitos da sociedade moderna e pós-moderna.

[...] são numerosas as criações nas quais a modernidade e a pós-modernidade se revelam e se constituem, sem esquecer que o “indivíduo moderno” não só se modifica como se transfigura no curso das fabulações artísticas (...) Mitos são reveladores de fantasias e exorcismos, alucinações, sublimações, ideologias e utopias, nostalgias. Com eles parecem articular-se significativamente o Caos e a Babel (...) essas “alegorias” adquirem outros e novos significados, povoando, colorindo, movimentando e sonorizando ideais, sonhos, pesadelos, possibilidades e impossibilidades. (Ianni, 2000, p.285)

Para Ianni, o mito distingue-se no imaginário humano como narrativa que instaura um modo de ser e é nesse momento em que o mito se transfigura em modelo ideal, parâmetro mágico, arquétipo.

Para os indivíduos, a organização representa o lugar onde seus desejos e projetos poderão realizar-se. É ela que permite às pessoas a satisfação de realizar suas necessidades narcísicas, ao mesmo tempo em que impõe desafios para que provejam suas competências.

Portanto, a organização é um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário. Nas organizações os sujeitos buscam o reconhecimento, por isso a

questão é importante para eles. O desejo de aplausos está enraizado em seu inconsciente e coloca-os em confronto com problemas de identidade e seus temores. (Enriquez,1994)

[...] se os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas como reguladora econômica e social e passa a desempenhar cada vez mais importante como fornecedora de significações e de identidade. (Freitas, op.cit., p.57)

Quando o assunto nas organizações é excelência, observa-se que há uma mudança de paradigma do *ser* para o *fazer*.

A carreira e o status profissional tornaram-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal (...) que quando posta em xeque só admite

dinâmicas, atualizadas, integradas ao mundo da tecnologia entre outras coisas. O que importa é superar-se e não importam os meios utilizados para isso.

O individualismo exacerbado e todos os demais excessos da racionalidade instrumental não podem produzir senão um mundo de egoístas e cínicos, o que não interessa nem às organizações, nem ao conjunto da sociedade. (Enriquez, 1993, p.206)

Nesse contexto, cria-se uma nova dinâmica. Como o mundo fora da empresa se modifica a todo instante, mudanças não ocorrem somente dentro da organização e as influências externas são sentidas cotidianamente. Os indivíduos trazem para dentro das organizações suas experiências, valores e ideologias. Não há mais espaço somente para o desenvolvimento técnico; muito menos enxergar o Homem sob a ótica comportamentalista, de estímulo / resposta. Os indivíduos nascem com diferentes competências, são produtores de significado e modificam a sociedade. Perceber a importância disso, sua implicação no relacionamento humano e atuar nesse sentido é promover uma mudança cultural.

A organização tem duas realidades: econômica e humana, que devem funcionar simultaneamente. A organização responsável se preocupa com seus públicos, comunica-se simetricamente com eles. Por isso, nesse processo de mudança, a busca de um diálogo positivo é intermediada pela comunicação. (Kunsch,2003)

Mas, mudança cultural não é tarefa fácil, já que não mexe apenas com segmentos, ou departamentos, e sim envolve os indivíduos que, como sujeitos,

podem apresentar resistências, por comodidade, e principalmente se houver riscos de alterações nas relações de poder.

A questão fica bem mais complexa quando se trata de mudar padrões culturais arraigados. Momentos de crise externa podem facilitar os processos de mudança, contudo quando a proposta é motivada por problemas internos ou por novas formas de visão de membros internos, as resistências são mais fortes. Um exemplo disto é a resistência que se encontra quando o tema de mudança, numa escola, é a avaliação. Docentes e funcionários podem até fingir que aceitam, mas em sua prática demonstram resistência para a mudança de padrões tradicionais de avaliação e para possível alteração das relações de poder sobre o aluno.

Já, quando se trata de manter os valores básicos da organização e padrões vigentes, com pequenas alterações de papéis, sem alterar profundamente o cotidiano das ações e mantendo um possível comodismo, as possibilidades de sucesso são maiores. De qualquer forma, toda mudança exige ações como planejar, organizar e avaliar.

Mas, para que a mudança se caracterize em ação, é necessário se conhecer perfis culturais, o que tem sido um desafio em se tratando de empresas nacionais de pequeno e médio porte: há poucos estudos nesse sentido. Ocorre que os estudos remetem, via de regra, a pesquisas com empresas do exterior e teorias importadas e adaptadas ao contexto nacional.

A globalização e os estudos sobre cultura feitos em multinacionais levaram a crer, por um tempo, que as regras gerais poderiam ser aplicadas a todas as situações. Todavia, o comportamento organizacional varia culturalmente e pesquisas mais recentes demonstram consideráveis diferenças, principalmente porque indivíduos com valores e atitudes comportam-se de maneira diferente em seu ambiente de trabalho. Daí a importância de se conhecer o processo histórico de formação das organizações inseridas num contexto histórico nacional.

Com relação as IES particulares, conforme vimos na introdução desta pesquisa e que será verificado nas histórias orais apresentadas no próximo capítulo, elas originam-se, em sua maioria, de escolas de ensino fundamental e médio e de administração familiar. Trazem consigo costumes, crenças, valores e pressupostos básicos que as caracterizam como cultura de empresa, mas também carregam os componentes da cultura histórica nacional.

No Brasil, os traços culturais são caracterizados pelo hibridismo, já que nossa colonização foi construída primeiramente por brancos, índios e negros e, mais tarde, especialmente no sul e sudeste, incrementada pela chegada dos imigrantes. Desde as Capitâneas, a cultura do trabalho escravo foi estabelecida. A cultura é desenhada pela figura do senhor de engenho, centralizador do poder, e dos escravos, mais tarde, operários (Motta,1997). As relações de trabalho são constituídas com freqüência pela verticalização e, não raro, as relações pessoais contam mais que as impessoais, formando verdadeiros feudos.

Não há desejo nem conforto dos administradores em delegar autoridade, da mesma forma que se estabelece uma distância relativa de poder entre as classes trabalhadoras - incluindo os executivos - e os proprietários. Igualmente, há um certo comodismo por parte dos empregados, que preferem o conforto da proteção dos patrões. Utilizam-se das relações pessoais, que para eles são sinônimos de poder – que na realidade não existe, já que as decisões são do proprietário e a garantia do emprego depende dele – apenas executam tarefas, praticamente não desenvolvem o senso crítico.

A grande maioria do povo brasileiro não é, historicamente, instigada para o desenvolvimento de massa crítica; não há políticas públicas educacionais com ações efetivas nesse sentido; em contrapartida, pela própria cultura histórica presente no inconsciente coletivo, esse mesmo povo, é levado a aceitar as situações impostas.

Poucos, em relação ao contingente de trabalhadores, são os que se aventuram a expressar em seus discursos aquilo que pensam. Há um sentimento de insegurança subjacente ao ambiente organizacional. Quanto à aquisição do conhecimento, a demanda hoje é maior, devido às exigências do mercado; mas ainda assim o subaproveitamento desse conhecimento é mais comum do que se imagina.

No Brasil, a ambigüidade favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, mas também a descoberta e o cultivo do “padrinho”, o apelo às relações sociais informais como forma de reassseguramento, o uso do “jeitinho” que surge no plano da lei. (...) Também é o que se dá em relação à classe dominante, no plano interno e no plano externo. Os “padrinhos” das organizações são os “despachantes” que cobram pouco, ou nem cobram e que abrem caminhos...(DaMatta,1983 apud Motta,1997, p.33)

Com intuito de caracterizar os traços brasileiros para uma análise organizacional, Freitas (1997) apresenta o quadro abaixo que, nas próprias palavras do autor, não abrange todos os perfis, mas sumariza os traços mais facilmente visualizados e influentes no cotidiano das organizações brasileiras.

Traço	Características-chaves
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Traços Brasileiros e características-chave, in.: MOTTA e CALDAS (orgs.), Cultra Organizacional e Cultura Brasileira, 1997.

Hierarquia - origina-se do processo de latinização da península Ibérica, passa pelas cruzadas e pelas ordens religiosas unindo-se às ordens militares, pelo sistema agrário utilizado no início da colonização brasileira e que teve suas origens no sistema latifundiário em que o poder e o prestígio eclesiástico foram absorvidos pelo poder patriarcal; surge a escravidão e a centralização do poder na figura do patriarca e de obediência irrestrita a ele e que nos forneceu o modelo de moral, conferindo a centralização do poder a quem comanda e é proprietário e a conseqüente obediência aos subordinados.

Personalismo – ainda como resultado da influência da família patriarcal e escravocrata, trata-se da relação em que o superior (pai) ao mesmo tempo em que ordena e controla o subordinado, numa relação econômica, também o agrada e protege-o, numa relação pessoal. É uma relação hierarquizada, mas que tem como base a proximidade.

Malandragem – a sociedade hierarquizada é marcada pelas desigualdades e várias gradações sociais, o que possibilitou as relações sociais baseadas na família e amizade e servissem de trampolim para a ascensão social; o indivíduo é

reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações pessoais e isto lhe permite encontrar saídas, jeitinho, para o impasse entre o pessoal e o impessoal, segundo DaMatta (1983).

Sensualismo – a influência da moral maometana polígama sobre a moral cristã, foi sentida mais fortemente pelos portugueses que encontraram campo fértil no Brasil no contato com os índios que também, em sua maioria, exerciam a poligamia; isto foi acentuado com a chegada das africanas. Nessa linha, e na mistura de ritos e culturas, o brasileiro tem o traço de sensualismo afetivo em suas relações interpessoais e utiliza-se dele como modo de navegação social.

Por fim, o Aventureiro – este perfil está também associado à economia agrária e à influência dos colonizadores portugueses. *É aquele para quem o ideal é colher o fruto sem plantar a árvore*, na metáfora construída por Sérgio Buarque de Holanda (1984, apud Freitas).

Conhecer certos traços culturais brasileiros para a análise organizacional é interessante, contudo não se pode perder de vista que as práticas de administração herdadas do passado estão perdendo espaço no cenário global que o mundo vivencia e as empresas que continuarem a manter perfis tradicionalistas estão fadadas a perder espaços no mercado e até a desaparecerem.

Nessa perspectiva, as empresas precisam olhar-se, perceber-se como organização e a seus objetivos com relação ao mercado. Por isso, propostas de mudanças em uma organização pressupõem auto-análise, conhecimento da cultura nacional e o reconhecimento da cultura interna, sua identidade e a relação organização / indivíduos. Não há, por exemplo, como modificar estratégias e implantar modelos externos, mudar estruturas da organização, suas formas de comunicação interna e externa, padrões de autoridade ou divisão do trabalho sem se levar em conta os indivíduos, suas atitudes e percepções. É

preciso, antes de qualquer ação que afete de alguma forma a conjuntura, conhecer a identidade organizacional e as identidades que a edificam.

As Instituições de Ensino Superior (IES) particulares, objeto das reflexões aqui propostas, são organizações sociais e, portanto, interagem com o meio ambiente, interferem de forma direta no desenvolvimento social, cultural e econômico não só da região em que estão instaladas, como também do país, uma vez que seu tripé de sustentação é o ensino, a pesquisa e a extensão, o que permite sua inserção em diversas áreas sociais.

Da mesma forma que as demais organizações, as IES mantêm estrutura interna organizacional e de hierarquia que perpassam - e mais intensamente devido a suas características próprias - pelos relacionamentos interpessoais. As situações administrativas, sua organização, seus conflitos, refletem de forma mais efetiva em seu objeto final, ou seja, a produção de conhecimento e de desenvolvimento de idéias, ideais, ideologias, assim como refletem em sua imagem junto ao público externo.

Nesse sentido, para compreender o universo das IES particulares e como este se organiza, por meio de relações de cultura e de poder, o primeiro passo é identificar sua identidade.

Como a universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, objetivos diversificados, imprecisos e executora de múltiplas funções, é preciso entender seu modo organizacional marcado por uma rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos nem sempre bem percebidos. (Penteado, 1998, p.20)

Hoje em dia parece existir um relativo consenso em considerar que identidade é uma questão essencial à análise das organizações, embora a temática tenha demorado a ser reconhecida como ferramenta estratégica e só teve aplicação mais sistemática a partir da década de 1990.

Identidade tem estreita relação com cultura e relações de poder. Portanto, não se pode compreender uma organização e os processos que a constituem sem buscar identificar seus traços, suas representações, compartilhadas entre as pessoas, acerca do significado que essa organização tem.

O pensamento contemporâneo sobre o conceito de identidade emergiu com Albert e Whetten (1985), que a consideravam como uma questão auto-reflexiva, que surgiria no interior da organização captando o essencial de suas características. Atualmente a definição de identidade organizacional de maior consenso é a que afirma tratar-se das características da organização que os seus públicos consideram centrais, distintivas e duradouras (Pratt e Foreman, 2000 apud Ruão,2001), ou seja, são as características que marcam a diferença de uma organização relativamente às outras com as quais se relacionam no mercado, buscando a afirmação de sua imagem e a fidelização de seus públicos.

É importante, no entanto, que não se confunda o conceito de identidade com imagem, nem tão pouco com um manual ou um quadro de princípios éticos de atuação. A identidade é construída no ambiente interno da organização Identuas reprfo5.9(a)

A identidade proporciona orientação à comunicação organizacional, dá conteúdo à sua estratégia e determina o sentido ideal que as elites institucionais escolheram para mostrar a empresa a seus públicos. (Ruão, 2001, p. 13)

As IES particulares para se constituírem como escolas de ensino superior, além dos trâmites legais e apresentação de documentos necessários para abertura de empresa, devem obrigatoriamente passar por mecanismos de controle e aprovação do MEC, que vão da exigência de preenchimento de formulários oficiais, passam pela apresentação de um Projeto Político-pedagógico Institucional (PPI) e terminam com a visita de uma comissão de avaliadores enviada pelo próprio MEC que, após vistoria e comprovação de autenticidade da veracidade das informações constantes do PPI, elabora um relatório sobre a análise feita para posterior aprovação pelo Ministro da Educação e publicação em Diário Oficial. A instituição deve ainda apresentar o Projeto Pedagógico de cada curso - que passa pelos mesmos trâmites já descritos -, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com previsão de ações com prazo previsto de cinco anos, além de outros documentos oficiais que trazem em seu conteúdo a formalização da identidade da instituição: quem é, quais objetivos, infra-estrutura departamental, infra-estrutura física, recursos humanos e planos de carreira, previsão orçamentária e de desenvolvimento tecnológico.

É certo que, nesse sentido, há uma relação de dominação de poder e de imposição do modelo ideológico do Estado sobre a IES privada; mas é certo também que esse é o momento em que se impõe a cultura do(s) mantenedor(es) e o perfil de identidade que lhe(s) convém.

Sem generalizar, mas não raro, esses documentos são elaborados por um número restrito de pessoas, que geralmente compõem a cúpula de poder e, ainda, há casos em que sua elaboração é terceirizada, construída por escritórios de assessoria educacional. Além disso, a acessibilidade desses documentos aos

públicos não é uma realidade. Ou seja, a identidade da organização, nesses casos, é imposta e construída a partir de quem a formalizou em documento; e não sendo acessível, a maioria dos atores que vivenciam a organização a desconhecem. É o momento do monólogo.

É verdade que atualmente esse cenário tem-se modificado, na medida em que, também por imposição do Estado, em forma de lei, todas as escolas de ensino superior, são subordinadas às orientações do MEC - e as IES particulares estão aí incluídas - viram-se obrigadas a constituírem uma Comissão Própria de Avaliação – CPA composta de representantes de todos os seguimentos internos da instituição, além de um representante da comunidade externa. Sua ação é avaliada por meio de relatórios encaminhados aos órgãos oficiais e a cada vez que a instituição tiver a visita de avaliadores do MEC para fins de autorização e/ou reconhecimento de curso.

Ainda com relação ao discurso oficial, formalizada em documento, a identidade passa a noção de imutável. Todavia, modernamente, autores consideram a identidade em seu aspecto flexível já que é o reflexo da interpretação dos públicos; portanto é dinâmica, fluida e alterada com a frequência exigida pelo mercado e interage com as identidades individuais dos participantes de suas atividades. (Pratt e Foreman 2000b apud Ruão). Deve ser polifônica.

Nas palavras de Penteado (1998), a identidade da universidade não é uma marca, um logotipo, é um processo de construção de um projeto, é fazer da prática, objeto de reflexão. Embora as IES particulares tenham-se assumido como empresas e são organizadas como tal, suas características essenciais diferem-nas das demais empresas. Seu trabalho deve ser produção de conhecimento, desenvolvimento de massa crítica, terreno fértil para o desenvolvimento do pensamento humano e aplicabilidade dos conhecimentos teóricos que ali se constituem. Contudo, suas práticas administrativas nem sempre refletem esse cenário de fertilidade intelectual.

Um dos grandes desafios é aliar a reflexão teórica com a ação transformadora. É mudar concepções arraigadas, lidar com vaidades humanas, esbarrar na tradição burocrática, no sistema vertical de administração e, também, na inexperiência democrática. As IES particulares enfrentam problemas administrativos com perfis semelhantes aos das empresas modernas; contudo seus desafios e seus conflitos, parece, ganham outras proporções devido ao perfil de seus públicos interno e externo, aliado ao seu objetivo final que é o conhecimento.

Vimos com Motta (1997), que muitas empresas nacionais têm suas identidades formadas por traços da cultura brasileira, caracterizados nas relações de trabalho, por exemplo, pelo paternalismo. Vimos, também, que há uma representação simbólica familiar entre organização e pessoas e que a idealização de sentimento pessoal está atrelado ao crescimento da empresa. É um sentimento de pertencimento, em que um pertence ao outro. *O sentimento de pertencimento na participação não é decisivo. Ninguém participa efetivamente se não se sente envolvido e co-responsável pelo processo que está inserido.* (Gadotti apud Penteado, 1998)

A identidade das IES particulares passa por sua história no Brasil, pela imposição de modelos e interferência em seus processos administrativos pelo Estado, pelas políticas do ensino superior, reformas, autonomia, por muitas ainda serem mantidas pela família fundadora e, portanto, com traços de paternalismo e monólogo, o que influi diretamente nos processos administrativos. Passa também pelo enfrentamento de preconceitos do público externo com relação à qualidade do ensino produzido, já que, na cultura nacional, as instituições públicas são as que têm histórico e tradição de excelência em ensino, pesquisa e extensão. Por esse perfil, as IES particulares apresentam dificuldade maior em lidar com os diferentes universos que as compõem.

Outro ponto interessante como análise é que, com a presença da figura do dono, ou donos, a cultura, identidade e relações de poder que as permeiam são as

deles. As práticas democráticas de administração estão mais presentes nos discursos que nas práticas efetivas. A centralização de informações pelos poucos que detêm o poder é um fato; sua democratização provoca medo, ansiedade, conflitos, embora saudáveis porque nos dão o termômetro da participação. A motivação ocorre não só por interesse econômico, mas também por concepções político-ideológicas. (Penteado, op.cit.)

Outra referência importante é que como parte da construção da identidade está o conhecimento da missão da organização, já que inseridos na missão estão os objetivos da instituição. Contudo, nem sempre os indivíduos conseguem defini-la com clareza e objetividade. De nada vale verbalizar sua definição formal, sem construção de sentidos a partir de seu conceito. Este é um contexto estratégico em que atuações erradas podem ser fatais, principalmente na relação com o público externo.

A participação ampliada de segmentos sociais internos, com a expansão de serviços à comunidade e a avaliação institucional, aliados à comunicação – aqui vista em seu papel estratégico, participativo e como instrumento de integração – permitem o diálogo e reflexões sobre identidade, cultura e relações de poder, assim como contribuem para perceber os traços de conflitos, de competições individuais, e estabelecer estratégias de socialização, numa convivência produtiva, mesmo que com diferenças, o que certamente trará reflexos na gestão e objetivos das IES. Isso só ocorrerá se houver vontade política dos mantenedores e a efetiva compreensão de que mudanças profundas ocorrerão, incluindo o modo de gestão.

Penteado (1998), em pesquisa desenvolvida em uma universidade particular, busca apreender a identidade institucional e as relações de poder que a permeiam, a partir da relação entre os objetivos e as dimensões organizacionais. Apresenta conclusões úteis para esta pesquisa, destacando proposta de gestão compartilhada, o que significa, para ela, refletir em termos de uma administração

participativa e colegiada, como caminho para uma universidade autônoma e cidadã.

No sentido específico de sua pesquisa, a prática permitiu: leituras mais atentas do cotidiano, a percepção da estrutura do discurso oficial, as relações de poder, determinadas por jogos de contradições, estabelecidas em situação de ambigüidade e articulada com os projetos pessoais de seus agentes; o discurso polifônico em que se valorizou o ponto de vista dos atores participantes, bem como a interação no momento em que os atores atribuíram significados às suas próprias ações e às dos outros.

Tornar partilhada a gestão da universidade pode significar garantir a competência e o comprometimento político dos sujeitos que nela atuam, com objetivos comuns no sentido de colocar seus conhecimentos, habilidades e emoções a serviço de uma causa, de um alvo também compartilhado, de modo livre, por convicção.
(Penteado, 1998, p. 56)

A relação entre a administração da identidade organizacional e a comunicação é essencial, na medida em que esta participa tanto das ações voltadas para os objetivos de mercado (atividade-fim), quanto das ações internas, a despeito do papel secundário a que é relegada em várias organizações. Comunicar nem sempre é tão óbvio no contexto cultural das organizações e as conseqüências disso pode resultar em graves problemas.

Os conceitos sobre poder e cultura perpassam pela comunicação já que esta permeia todas as relações humanas e organizacionais. Antes de tratar especificamente sobre a comunicação organizacional, torna-se importante buscar, também, nas teorias da linguagem e na psicologia subsídios que contribuam

para entender o comportamento humano nas organizações e mais especificamente nas IES particulares.

A aproximação lingüística e cognitiva da realidade humana das organizações nos parece muito mais fecunda, porque atinge a própria definição da humanidade e a intersubjetividade, a intercompreensão, a interpretação e o diálogo que dela resultam necessariamente (Chanlat, 1996, p.22).

O ser humano é *um ser de palavra* (Chanlat, 1993). O ponto de partida em que os indivíduos significam o mundo por si só ou coletivamente está no imaginário compartilhado pelos membros de uma sociedade e manifestado pelo discurso, que é o ponto de articulação entre as ideologias e os fenômenos lingüísticos. Portanto, o ser humano não é visto aqui como um emissor ou receptor, submetido ao ambiente sócio-histórico, como um sujeito assujeitado; mas sim como um sujeito construtor de seu processo de comunicação e interação social, [...] *cuja expressão não somente o constitui enquanto ser, mas também dá um sentido a tudo o que o envolve e a sua existência* (Gusdorf, 1988, apud Chanlat).

Para Bakhtin (apud Brait, 2005), o sujeito não é um fantoche das relações sociais, mas sim um agente, um organizador de discursos, responsável por seus atos, com excelente visão do outro. O sujeito é construtor de sentidos que só se concretizam na relação com o outro.

A proposta do Círculo (Bakhtin) de não considerar os sujeitos apenas como seres biológicos, nem apenas como seres empíricos, implica ter sempre em vista a situação social e histórica concreta do sujeito, tanto em termos de atos não discursivos como em sua transfiguração discursiva, sua construção em texto / discurso. (Sobral, 2005, p.23)

A língua é, simultaneamente, produto e condição da vida social. Em todas as configurações histórico-sociais da vida, trabalho e cultura, a língua revela-se produto e condição das formas de sociabilidade e dos jogos das forças sociais. É na e pela palavra que se sintetizam inquietações, realizações, explicações, ilusões etc. Contudo a palavra dá-se no momento do discurso e nem sempre é representativa do que se passa no interior do indivíduo. Por isso, a comunicação deve levar em conta também outras dimensões que subjazem ao discurso, ou que se caracterizam por ações, olhares e até pelo próprio silêncio.

[...] as formas do silêncio são o fôlego da significação; um lugar de recuo necessário para que se possa significar, para que o sentido faça sentido (...) Esse modo de significar o silêncio nos faz compreender o que é a censura. Pensada através da noção do silêncio, a noção de censura se alarga para compreender qualquer processo de silenciamento que limite o sujeito no percurso de sentidos(...) que já não é silêncio, mas pôr em silêncio (Orlandi, 1992, p.13)

O ser humano significa o mundo por meio do imaginário expresso em linguagem verbal ou não. O imaginário implica o simbólico e este pressupõe a capacidade de imaginação. Os indivíduos, por serem sujeitos sociais fazem e são feitos pela sociedade e a história. Ao nascer já encontram significações partilhadas e é na e pela linguagem que se constitui um feixe de significações, isto é, tudo o que pode ser captado e compreendido pelos membros dessa sociedade. As formas de comunicação, então, sempre trazem um significado muito mais amplo do que aquilo que se vê, lê ou ouve. É pelas formas de expressão que se consegue captar o que ocorre com o imaginário coletivo ou individual e aonde se pretende chegar.

O imaginário é o espaço de representação das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir o mundo. É preciso aprender a ver o que não está lá, algo diferente do que é. (Freitas, 2002, p.54).

Segundo Ianni (2000), todos os indivíduos e coletividades pensam e imaginam, sentem, criam mitos e mitologias, tipos e tipologias. Isto pode estar incutido na cultura ou imaginário, ou ser visto como modulações socioculturais, psicossociais e até político-econômicas. Mas há também que se considerar que o que se toma como “realidade” não é senão a língua, a linguagem, enfim, o universo lingüístico, com o qual os indivíduos e as coletividades se pensam e pensam seu ambiente, descrevem-se, imaginam-se, compreendem-se e explicam-se.

A comunicação, portanto, não compreende somente os aspectos formais e visíveis da língua ou do corpo, ela abarca toda uma relação entre os interlocutores, estabelecida nas entrelinhas, no silêncio, nas intenções tanto de locutores quanto de interlocutores.

A comunicação é, então, uma instância de poder, pois discursos proferidos, formais ou informais, são marcados e, se bem analisados, revelam as intenções, o caráter, a postura dos indivíduos diante de uma situação.

Do ponto de vista histórico, os estudos sobre a interação humana, a partir da construção textual foram iniciados pelo tratamento da narrativa. Foram os formalistas russos que abriram espaço para a entrada no campo dos estudos lingüísticos daquilo que se chamaria mais tarde de *discurso*. Foram esses formalistas que, estudando as estórias narrativas dos contos infantis, perceberam subjacente a esses textos uma estrutura formal que se diferenciava conforme a cultura dos povos que o produziam. Mais tarde, Benveniste procura mostrar como

acontece a inscrição do sujeito nos enunciados que ele emite: ele estabelece a relação que existe entre o locutor, seu enunciado e o mundo. Para Benveniste (1966), *a inscrição do sujeito nos enunciados que ele emite se estabelece na relação que existe entre o locutor, seu interlocutor e o mundo.*

Passa-se a compreender, então, a linguagem como um fenômeno dialético, vivo, dinâmico, em que o sujeito está modalizado em “ser e parecer ser”, “ser e não parecer ser” e “não ser e parecer ser”. Esta é uma visão da linguagem como interação social. Conseqüentemente, a linguagem passa a ser encarada como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente.

A língua é um fato social cuja existência funda-se nas necessidades de comunicação. A “matéria lingüística” é apenas uma parte do enunciado; existe também uma outra parte, não-verbal, que corresponde ao contexto da enunciação, ou seja, o locutor não é um elemento passivo na constituição do significado. (Bakhtin 1979)

Na teoria bakhtiniana sobre enunciado / enunciação, a linguagem é concebida do ponto de vista histórico, cultural e social e a comunicação efetiva-se pelos sujeitos e discursos nela envolvidos, em que o sentido e as particularidades são construídos paulatinamente, o que implica intersubjetividade instaurada entre os interlocutores.

Nesse sentido, a comunicação compreende um << fazer transformador >> como esfera de ação. Uma ação, portanto, é uma mudança de estado provocada pelo indivíduo com a intenção – mesmo inconsciente – de promover tal mudança; assim como um ato só pode ser interpretado como uma ação se estiver ligado à intenção e ao fim que lhe corresponde. Dessa forma, pode-se considerar que as

relações entre as práticas lingüísticas e seus atores estejam ligadas diretamente às relações de cultura e poder.

Segundo o pensamento greimasiano, a narratividade, competência humana, está subjacente a todo ato comunicativo, já que esta ocorre quando se tem um estado inicial, uma transformação e um estado final, em que um sujeito pretende manipular outro(s) sujeito(s) para levá-lo a *acreditar em* ou *querer fazer* alguma coisa.

Portanto, a organização é um universo de linguagens e de palavras ditas e

Greimás (1976), a partir dos trabalhos desenvolvidos pelos formalistas russos, criou proposta semiótica que tem como base as relações do sujeito narrativo com um objeto de valor, de modo que o sujeito orienta sua narrativa a partir de sua relação estabelecida com o objeto. Relação sujeito / objeto, devendo-se ressaltar que para ele, o sujeito não se refere necessariamente a uma pessoa. Assim, cada proposição organiza-se em relação à ação e às categorias actanciais. A categoria actante é definida em relação à ação, criando-se, assim, a dinâmica: sujeito / objeto, locutor / ouvinte ou leitor, colaborador / adversário.

Com o desenvolvimento dos estudos da semiótica, elaborou a teoria das paixões que, além do estado do objeto, estuda os estados da alma do sujeito narrativo. Articula, dessa forma, ação e paixão, e incorpora em seu modelo teórico, ao lado das ações, a descrição das paixões que orientam o vir a ser do sujeito narrativo. Então, Greimás, ao tratar da Semiótica das Paixões, estabelece relação estrutural entre o texto produzido pelo Homem e a realidade, sob o aspecto do comportamento humano e social. É o dualismo sujeito / mundo.

A partir do conceito de tensividade, a tensão estabelecida no momento da comunicação, um sujeito do discurso, perturbado por um fato surgido de imediato, pode transformar-se em sujeito apaixonado, perturbando o seu dizer cognitiva e pragmaticamente programado, e também pode interromper e desviar sua própria racionalidade narrativa transformando-a em discurso passional.(Greimas, 1993, p.17)

As paixões, no discurso, são sentidas. Aparecem como portadoras de efeitos de sentido muito particulares de cada indivíduo. Não são propriedades do produtor ou de interlocutores, mas de todo o contexto que envolve a comunicação, no momento do discurso. As modulações passionais vão além das simples combinações de conteúdo lingüístico. Buscar interpretá-las, nas relações pessoais, é reduzir o hiato entre o “conhecer” e o “sentir”.

Dois aspectos passionais que interferem na modalização dos sujeitos e na produção de seu discurso, segundo Greimas, são: a avareza e o ciúme. Para Ivanóv et al.(1970) a vergonha e o medo também são esferas de limitações culturais impostas ao comportamento humano.

Avareza, vista como “paixão por objeto”, pode significar: (1) apego excessivo ao dinheiro; (2) paixão de acumular; (3) paixão de reter riquezas.

A avareza não é, portanto a paixão daquele que possui ou busca possuir, mas a paixão daquele que entrava a circulação e a redistribuição dos bens em dada comunidade. (Greimas, op.cit., p.107)

Vista sob outro aspecto, dentre os parassinônimos da avareza, deve-se destacar a *avidez*, que é o mesmo que *desejar avidamente*. É não ter limites na busca daquilo que se deseja. É preciso inscrever, dentre os componentes semânticos caracterizadores da avidez como parassinônimo da avareza, a busca pelo poder, que hoje move o mundo globalizado e das organizações. Este é um componente semântico, muito importante, no estabelecimento das tensões subjacentes que modalizam os discursos, nas relações sociais, dentre as quais incluem-se as organizações.

Assim como a avareza, o *ciúme* é outro ato passional que deve ser considerado pelos estudos que têm o indivíduo como dimensão. Em princípio, o ciúme é uma paixão intersubjetiva que comporta três atores: o ciumento, o objeto, o rival. Mas oferece a vantagem de explicitar uma cena passional com vários papéis, emaranhado de estratégias, verdadeira interação dotada de história e de devir.

O ciúme aparece de súbito no fundo de uma relação intersubjetiva complexa e variável, presente por definição ao longo do percurso passional: o temor de perde o objeto só se compreende pela presença de um rival potencial ou imaginário...(Greimás, 1993, p.171)

O percurso passional modulado pelo ciúme pode ser conduzido de duas perspectivas. Ao ser captado antes de sua ocorrência, suscita o temor: vigia-se o outro, frustram-se suas abordagens, desvia-o do objeto, tudo em função de excluir o rival. Se for captado após sua ocorrência, pode suscitar a vingança.

Pela etimologia da palavra, o ciumento é alguém “particularmente apegado a ...”, “que insiste absolutamente em ...” e, por isso, remete ao desejo, ao zelo e à inveja. O apego e a rivalidade articulam-se, tendo como conseqüência sentimentos indesejáveis como a dor e o amargo de perspectiva de perda do objeto; ou, a preocupação e inquietude pela ameaça do rival. O ciumento, preocupado com seu apego quando luta, se vê, ao contrário, obcecado pela rivalidade, quando ama.

Sob a ótica greimasiana, o ciúme é configurado de forma genérica em três instâncias: rivalidade, concorrência e competição. Rivalidade significa situação em que duas ou mais pessoas disputam por alguma coisa. Seria o núcleo sintático dessas configurações genéricas, pois remete, de forma clara, a um dispositivo actancial e narrativo, modalizado pelo *ser e parecer ser*. Concorrência é o mesmo que rivalidade entre várias forças ou pessoas, que perseguem o mesmo fim. Trata-se de percursos narrativos paralelos que têm o mesmo objeto em mira. Aqui o percurso narrativo não é tão explícito e as forças subjacentes são mais atuantes. Já, a competição, é a busca simultânea pelo objeto, cujos métodos e técnicas utilizados para alcançá-lo, são revelados durante o percurso narrativo.

É parte constituinte das configurações do ciúme: a inveja e a sombra. A inveja é um sentimento que surge no momento em que duas pessoas estão em

situação de rivalidade. Como dificilmente é confessável, ela pode causar sérios danos ao tornar os indivíduos nocivos. Está presente nas relações humanas das mais diferentes formas; contudo é um conceito ignorado pelas ciências sociais. Esse sentimento pode ocorrer tanto entre pares, quanto em relações hierárquicas. Segundo definição do dicionário, pode ser vista de duas formas:

Sentimento de tristeza, irritação ou ódio que nos anima contra quem possui um bem que não temos”, ou, “desejo de gozar de uma vantagem, de um prazer igual ao de outrem (Dicionário Aurélio).

Quanto à sombra, que é “sentimento de desconfiança”, “temor de ser eclipsado, mergulhado na sombra por alguém”, trata-se de uma particularidade que se destaca e “salta aos olhos”, no estabelecimento das relações sociais, especialmente no mundo globalizado. Há o medo de ser ultrapassado por outro. A rivalidade aqui se estabelece entre a relação polêmica e a relação do objeto, com a característica de só poder se manifestar em uma das relações por vez. Costuma ser utilizada com certa freqüência sob o pretexto de se estabelecer uma concorrência estimulante. Mas também é utilizada para destruir alianças e pode levar a deslealdades.

Outras configurações do ciúme referem-se ao apego intenso e, atrelados a ele, o zelo, a possessão e a exclusividade. O apego está associado à definição de ciúme, visto por um lado como “densidade” e por outro como “desejo de possessão exclusiva”. Na medida em que é constante a todas as relações entre sujeito e objeto, passa a ser *necessidade*.

[...] trata-se de um dever- ser que compromete de certa forma a existência semiótica do sujeito tudo, com efeito, se passa como se, uma vez rompido o apego, o sujeito tivesse de regressar a uma fase pré-semiótica em que nada teria mais valor algum para ele.(Greimás, op.cit., p.182)

Já, o zelo representa a intensificação e a moralização do apego, ao mesmo tempo. É o mesmo que servir a uma pessoa ou a uma causa com fervor, intensamente; enquanto que o apego é o mesmo que devotamento, fidelidade, lealdade e pressupõe a confiança.

A possessão, a exclusividade e o pr

geraram esferas de limitações que podem dividir-se em dois setores: vergonha e medo. Tanto vergonha quanto medo podem derivar de uma sanção negativa, nas palavras de Fiorin.

A vergonha é uma reprovação própria, uma sanção cognitiva negativa, um estado da alma. As pessoas sentem vergonha de demonstrar, por exemplo, insegurança; isso pode encorajar desvios negativos de comportamento individual.

Já, o medo, refere-se ao outro. É, segundo Hirigoyen (op.cit.), um motor indispensável ao assédio moral. Geralmente, por insegurança e por autoproteção, o outro é agredido. Em tempos de pressão psicológica pela manutenção de emprego, o medo dissemina-se pelas organizações devido a diferentes causas. Os padrões mantêm um discurso de exaltação da eficiência pela autonomia, iniciativa, mas na prática atribuem aos funcionários toda a responsabilidade por qualquer dificuldade ou problema; argumento também usado para dissimular o enquadramento salarial.

Em organizações cuja gestão é baseada no terrorismo psicológico, as ações são desencadeadas hierarquicamente e a insegurança é uma realidade generalizada. É bom lembrar que o impacto da agressão psicológica causa traumatismos, principalmente pela percepção da intencionalidade instaurada nos discursos nesse sentido. O quadro que se vê hoje nas relações sociais, dentro e fora das organizações, é de um clima competitivo, ávido, gerado pela insegurança.

Criou-se uma tirania em que a felicidade e o prazer tornaram-se problema. O ator, em sua narrativa, passa a ver o outro como seu eterno concorrente; incomoda-o o outro sujeito porque este pode tirar seu lugar; é a possibilidade de

exclusão da unidade. O sujeito é também instigado por que lhe são inculcadas a inveja, a possessão, a rivalidade, a concorrência, a competição e a avidez.

Num nível mais profundo de análise, em que se procura estabelecer as causas e conseqüências dos aspectos passionais das relações actanciais dentro de um determinado percurso narrativo, a insegurança move as demais paixões. A ousadia aqui é discordar dos grandes teóricos que têm o medo como causa da insegurança; todavia é certo que no mundo globalizado, as organizações sociais e de trabalho são instigadas à competitividade desenfreada que, por sua vez, instiga o ciúme, a inveja, a desconfiança, a rivalidade, a vaidade etc. e isto gera, antes do medo, a insegurança pela possibilidade de perder o emprego; portanto, o medo é resultado da insegurança.

Nesse sentido, há uma preocupação de determinados atores do percurso narrativo globalizado em marcar sua diferença, em afirmar uma hierarquia social e estabelecer relações de poder, a qualquer custo. A modalização desses sujeitos é a de *querer ser* e de *querer ter*. O sujeito autoritário que grita, que põe a vaidade humana em primeiro lugar, é arrogante, prepotente, e que impõe o terror como forma de gestão, por exemplo, é no fundo inseguro, cuja insegurança se deve a causas diversas, psicológicas ou sociais.

Um exemplo disto está em ações desencadeadas por empresários – donos de empresas – que, embora obrigados a socializar o poder por influências externas e de mercado, na prática são centralizadores e de alguma forma inseguros. Nesse sentido, instituem como política a máxima “dividir para governar”, praticando ações cotidianas como: instigar a competitividade interna pela possibilidade de poder; utilizar seu poder “patriarcal” para obter informações não oficiais sobre o comportamento de outrem em troca de ações que levam à ilusão de poder pela proximidade quase familiar; instigar desavenças e conflitos entre subordinados que atuam ora como agentes, ora como pacientes da ação.

Em 1929, Freud afirmou que a essência do progresso civilizatório é o instinto de morte, representado pela massificação, pela repetição e pela homogeneidade destrutiva, em combate permanente com o instinto da vida. Reconhece que o Homem trocou parte de sua felicidade possível por alguma segurança. Com a competitividade exacerbada, o Homem sente-se ameaçado pela falta de segurança no trabalho e, no caso de empresários, pela necessidade de demonstrar autoridade.

Do ponto de vista da psicologia e psicossociologia, as relações que antes se baseavam na obediência se transformam em relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito. Antes o medo à crítica, ao castigo impelia o indivíduo a trabalhar mais; hoje, o desejo de ampliar um projeto e receber elogios e gratificações leva ao investimento amoroso, leva ao coração. Segundo Freitas (op. cit.), a *obediência passiva dá lugar ao ativo investimento amoroso*.

Portanto, no mundo pós-moderno não basta a pessoa ser inteligente, ter conhecimentos técnicos profundos, pois para a organização de hoje é preciso que o indivíduo tenha paixão pelo que faz. A revalorização do trabalho em equipe é uma nova dinâmica da necessidade de conhecimentos rápidos, e que traz contribuições no sentido de se sentir mais seguro. É preciso interagir e trabalhar coletivamente. Uns apoiarem-se nos saberes de outros. Mas isso não se dá de forma tão simples, uma vez que, nas relações humanas, o narcisismo é mais forte. *O que se vê nas organizações é o que se poderia chamar de colaboração altamente competitiva.* (idem)

Discurso e prática estão longe de se integrarem, de serem uníssonos. Os indivíduos são levados à obediência pois, ao mesmo tempo em que lhes é inculcado o orgulho de pertencer ao grupo, mostra-se a eles a fragilidade e o risco de serem demitidos e de serem superados a qualquer momento.

[...] de um lado, iniciativa e criatividade, e de outro, obediência, lealdade à tradição. Há toda uma estimulação verbal positiva para que os indivíduos tenham comportamentos mais soltos, mais livres e dominem suas próprias rédeas, mas entre os critérios que elegem o “nós” figuram a lealdade e a continuidade, sem falar na obediência imposta pelas próprias relações padronizadas da estrutura. A empresa conclama à participação, mas numa linguagem codificada, congelada, filtrada através do imaginário do logro. Em boa medida, a tão decantada participação nada mais é que a legitimação de decisões já tomadas, ou seja, muito mais uma técnica de convencimento para sancionar o já decidido do que propriamente um processo genuíno. (Freitas, 2002, p.80)

As organizações buscam estabelecer cumplicidade e co-participação com os funcionários, discursam sobre o espírito de equipe; contudo, também lhes acenam que essa aliança é temporária e que pode se desfazer a qualquer momento. As relações entre discurso e prática são paradoxais, na medida em que o sujeito deve ter iniciativa, mas também tem que ser obediente; deve integrar-se à equipe, mas cobra-se dele que seja combativo, agressivo, individualista; deve orgulhar-se de pertencer ao grupo, mas precisa provar a todo instante que merece o seu lugar. *É o herói hoje e fracassado amanhã.* (Freitas)

Ainda: o discurso da organização, geralmente, é o de que problemas de desemprego são do Estado e de suas políticas econômicas. Hoje, os sindicatos têm como missão garantir empregos; o aprimoramento dos estudos é exigido, mas deve ser procurado por conta própria, cabe ao indivíduo aumentar seu potencial; a imagem da organização é importantíssima e manter-se nela é motivo de busca para o sucesso, de realização narcísica, num mundo tão competitivo e tão disputado. *É a cultura organizacional inculcando no inconsciente do indivíduo, pelo imaginário, um processo de identificação pela idealização.* (Freitas)

Pode-se considerar que as relações entre práticas lingüísticas e seus atores estejam ligadas diretamente aos aspectos passionais e às relações de cultura e poder.

A aproximação lingüística e cognitiva da realidade humana das organizações nos parece muito mais fecunda, porque atinge a própria definição da humanidade e a intersubjetividade, a intercompreensão, a interpretação e o diálogo que dela resultam necessariamente. O mundo da organização é um universo de linguagens e de palavras não ditas no interior do qual se entrecrocaram as palavras individuais, as práticas lingüísticas (...) os silêncios e as ordens (...) Assim, a palavra ou as diversas linguagens, enquanto expressão individual ou coletiva (...) demonstram que “as palavras são testemunhas do ser: o que se passa no universo do discurso é o destino mesmo das almas” (Gusdorf – Chanlat, 1996, p.22)

Nesse sentido, o relacionamento entre atores e organização é regido por contratos que abrangem diversos aspectos sociais como: acordos, negociações , legislações, políticas e funções profissionais e, na perspectiva aqui discutida, engendrados por um contrato psicológico.

Cada organização seleciona os próprios modelos de socialização, a partir da cultura interna instituída. Por sua vez, o indivíduo também constrói um conjunto de normas, expectativas e interações que tornem significantes suas atividades dentro da organização. Os estudos da psicosociologia, aplicados à interação de indivíduos e organização, apontam para processos psíquicos que acompanham todo discurso ou ação e são, na maioria das vezes inconscientes.

Toda comunicação é sempre parcial e mesmo tendenciosa em razão desses mecanismos psíquicos (...) é a tentativa arriscada e retomada quotidianamente de uma comunicação que não cheque nem confronto violentamente o mecanismo de segurança narcisista e as necessidades de identidade dos indivíduos (...). Enriquez (1993, p.206)

O indivíduo, cercado por incertezas, pela insegurança e pela angústia que as organizações lhe inculcam, emoldura seu contrato psicológico com a organização pressupondo, delimitando e definindo o que deve esperar da empresa em troca de seu empenho profissional e vice-versa.

Bons contratos nem sempre resultam em performances excelentes, mas contratos abalados podem agir como fatores desmotivadores, resultando em baixo comprometimento, distanciamento e aumento de rotatividade de funcionários. (Maguire, 2002, apud Duarte, p.55)

Segundo Freitas (1997), na instância desses contratos, existem aspectos subjetivos regidos pelos fatores “biopsíquicosociais” do indivíduo, regidos pela educação, família, cultura, religião. O trabalho passa a ser um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar desejos.

Ou seja, os indivíduos aceitam todas as restrições impostas a eles, bem como a pagar o preço por isso, desde que sejam reconhecidos, amados, admirados. São os universos de crença e de experiência que interferem na relação actancial entre o sujeito indivíduo e sujeito organização. É nessa instância que se instaura o contrato psicológico definido como: *A crença individual acerca dos termos e condições de um intercâmbio recíproco acordado entre uma pessoa e outra parte. (Maguire, op.cit apud Duarte)*

O contrato psicológico é, portanto, um regulador da relação do sujeito com a organização na qual está inserido, por questões profissionais, ou socialmente. Pode ser transacional e relacional. O transacional refere-se ao curto prazo de trocas, resultando em compromisso limitado entre as partes; pode ser caracterizado pelo serviço temporário. Já, o contrato relacional são obrigações em longo prazo de ambas as partes – indivíduo / organização – movidos não somente por questões financeiras, mas também por fatores socioemocionais, como a lealdade. Numa relação com os estudos greimasianos sobre a semiótica das paixões, é aqui que se estabelece a paixão do apego: devotamento, fidelidade, lealdade e pressupõe a confiança.

O desenvolvimento de estudos sobre as organizações tem mostrado que, mesmo em trabalho temporário, o indivíduo estabelece um contrato psicológico com a organização visando à possibilidade de um contrato de longo prazo e à sua estabilidade futura.

A lógica capitalista de concorrência econômica gera problemas sociais e humanos e traz conseqüências pouco favoráveis à vida e à saúde do ser humano. (Dejours ,1994, p.145)

Portanto, o mundo pós-moderno , globalizado, capitalista desenvolve situação psíquica tal, que desperta de maneira efetiva a insegurança e, como conseqüência disso, desperta outras paixões que podem gerar quebra do contrato psicológico do indivíduo com a organização. Com a sofisticação da força de trabalho, com mais acesso à informação, com a competitividade instaurada, elementos decisivos interferem no processo relacional entre indivíduo e organização – de ambas as partes – na medida em que diminuem a força do comprometimento afetivo.

Está cada vez menos claro, nas sociedades contemporâneas, o que a organização espera dos indivíduos e, por outro lado, o que estes devem esperar daquelas (...) a constante movimentação das realidades sociais históricas resulta cada vez mais constantes, dificultando o cumprimento dos contratos (...). (Duarte, 2003, p.60)

Duas são as instâncias em que ocorre o enfraquecimento do contrato psicológico: a ruptura percebida e a violação. Ruptura é o mesmo que a percepção de que a organização não está cumprindo sua parte do contrato psicológico, contudo sem juízo de valor sobre tal descumprimento; acredita-se que o descumprimento dá-se por fatores circunstanciais, alheios à vontade da empresa. Violação é quando o indivíduo percebe, posteriormente, a intencionalidade da organização nesse descumprimento. É o momento em que se pressupõe uma forte causa emocional negativa. (Cantisiano e Descals, 2000) É aqui que se instaura a reversibilidade das paixões: do apego, passa-se à raiva, ao rompimento e, às vezes, até a vingança.

A cultura organizacional propõe reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todopoderosa, que pode satisfazê-lo. Assim ela opera no imaginário, no núcleo dos desejos dos indivíduos. As referências às relações afetivas familiares ao indivíduo não constituem nenhuma novidade: a empresa era o pai, agora é a mãe; o projeto é tratado como uma criança que se desenvolve; as idéias têm paternidade; pessoas e grupos fazem parte do reino dos irmãos. Constrói-se, pois, uma imagem demarcativa de território; quem pertence ou não à família. O “nós” e o “não-nós” serão explorados de diversas formas na linguagem diária, para reforçar o sentido de ser parte da organização.(...) mas nem tudo são flores no reino dos irmãos (...) os irmãos se reconhecem na carência e na disputa por esse amor, querendo cada um a sua melhor parte.(Freitas, 2002, p.116)

É, nesse momento, que são instauradas as relações de poder. As lutas ocorrem pela disputa por um lugar de maior destaque e pela manutenção do emprego.

[...] Os mais velhos têm ciúmes dos mais novos, que poderão usurpar-lhes o lugar, e os mais novos têm inveja dos mais velhos porque já desfrutaram uma parte do amor da mãe que só agora lhes é dada a oportunidade de conhecer. Se até mesmo o amor materno é suscetível de favoritos, que dizer do pretense amor organizacional? (idem)

Pelo que foi observado até aqui, muito do que empiricamente já se conhece das relações entre indivíduos das organizações IES particulares, está inserido neste quadro teórico. Nesse sentido, a comunicação como setor estratégico é fundamental na instauração das relações entre as organizações e seus públicos internos, externos e outras organizações, já que nos dias de hoje o profissional dessa área atua no âmbito da gestão.

É importante ressaltar que os estudos teóricos da comunicação servem como modelos para a prática do processo comunicativo nas organizações e é nesse sentido que as teorias a seguir apresentam paradigmas sobre comunicação organizacional.

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Até aqui foi feita uma revisão de algumas teorias organizacionais, de poder e de cultura, das ciências da linguagem, da antropologia e da psicossociologia, revisão esta necessária à reflexão sobre em que medida há uma correlação entre poder, cultura organizacional e comunicação nas IES particulares e como estas conduzem seu sistema comunicativo. O que se pôde depreender é que a

comunicação é onipresente nas organizações (Putnam et al, 2004.), ou seja, permeia as diferentes teorias e estudos sobre administração, mesmo que os objetivos não sejam especificamente a comunicação organizacional. Portanto, os estudos sobre organizações implicam estudos sobre comunicação e vice-versa, na medida em que a organização se constitui e significa pelas ações comunicativas entre atores que participam de sua narrativa, o que envolve relações culturais e de poder e afeta diretamente o alcance dos objetivos organizacionais e a imagem da organização.

A comunicação constitui a base das atividades de uma organização. A necessidade de se comunicar existe todas as vezes que dois ou mais indivíduos se encontram. Num contexto organizacional, as pessoas passam a maior parte do tempo comunicando-se. Isto implica a noção de que comunicação não é apenas sinônimo de transmissão de informações, mas de compreensão e interação humana, considerando-se que pessoas diferentes podem significar diferentemente as situações e as mensagens.

Embora muitos teóricos organizacionais clássicos restrinjam a comunicação aos documentos escritos e à autoridade de comando, aos canais formais, ao fluxo de informações, à comunicação informal, por exemplo, os teóricos contemporâneos tratam a comunicação como constructo, como processo (Putnam et al. op. cit.) e, portanto, parte integrante de qualquer ação social entre indivíduos ou destes com o grupo. Como foi visto, a organização constitui-se como espaço em que ocorrem trocas, mediações, diversos modos de comportamentos. Uma ampla gama de relações humanas permeadas pela comunicação institui-se como a base e o processo das ações desenvolvidas, na medida em que é na e pela comunicação que se instauram os diversos discursos e estratégias representativos de sentimentos, ideologias, valores, experiências.

Para Smith (1993, apud Putnam), a relação entre comunicação e organização pode ser vista de três modos: contenção – no sentido de conter, a

comunicação é concretizada e os elementos estrutural-funcionais são críticos para a manutenção da organização que os contém -; produção – a maneira como a comunicação é produzida pela organização -; equivalência – comunicação e organização são equivalentes -; trata-se de um único fenômeno expresso de maneiras diferentes.

Deetz (1992) nos lembra que a comunicação organizacional tem sido usada, na prática, como “pronto socorro”, como controle das atividades e dos membros da organização, bem como das relações com o público externo. E

restrito à publicidade e ao marketing, além dos documentos de circulação interna. Terceirizam esse serviço e delegam a responsabilidade de administrar sua identidade às agências de publicidade ou às empresas de consultoria educacional. Embora algumas IES ofereçam cursos voltados à comunicação, não a pensam como um departamento dentro de sua própria estrutura administrativa e desenvolvendo práticas sociais efetivas. Muitas IES particulares não utilizam em suas práticas administrativas o conhecimento produzido nos cursos de Administração, Comunicação, ou em outros cursos que oferecem à sociedade. É fato que as IES utilizam meios tradicionais e difundidos pelo saber partilhado e, muitas vezes, deixam de usufruir em seu próprio benefício o conhecimento que produzem.

Ao que parece, embora se trate de escolas de ensino superior, não é tão simples demover culturas já arraigadas e introduzir um setor especializado de comunicação na estrutura organizacional, com políticas e ações bem determinadas, com funções de mediação e integração e sem que se subordine a interesses políticos ou se sujeite às pressões do ambiente interno.

A não comunicação encontra-se também nas universidades. (...) A falta de comunicação nas universidades poderia permitir abrir um leque de reflexões sobre a comunicação no ensino superior, que vai desde a relação mestre-discípulo (...) até a comunicação com a faxineira, funcionária de empreiteira parceira da universidade. (Jacques Vigneron, 1997, p.83)

Do ponto de vista da cultura organizacional, a falta de conscientização sobre a importância do setor de comunicação que interaja com as ações organizacionais contribui com a prática, por parte dos funcionários, de ações voltadas ao cumprimento de ordens e ao acatamento pouco crítico de orientações consideradas técnicas (lasbeck, 1997). Esse é um cenário comum em boa parte das IES particulares que não mantêm em sua estrutura administrativa,

profissionais que trabalhem a interação e integração de seus públicos interno e externo. Para alguns mantenedores, subáreas da comunicação que não tratam diretamente com a publicidade e com o *marketing*, são encaradas como “despesas” e são as primeiras a serem atingidas em momentos de crise, juntamente com o corte de pessoal.

Isto não significa que não haja, por parte dos mantenedores, consciência sobre a importância da comunicação. Contudo, para muitos desses empresários, comunicação restringe-se à publicidade e *marketing*. Há, sim, um certo desconhecimento, por parte de alguns dirigentes, sobre comunicação estratégica que vise não só ao público externo como também ao interno; não se dá a devida importância às relações internas de trabalho, às estruturas relacionadas a fluxos de informação e à organização de eventos, por exemplo. Nas empresas em que predomina a cultura familiar, patriarcal, as soluções para problemas costumam ser “caseiras”, com pouco profissionalismo.

Ainda, embora a comunicação permeie todos os fluxos administrativos porque é parte das relações pessoais e sociais, não se leva em conta seu trabalho na construção de identidade da organização, o atendimento ao público, o aprimoramento das relações internas de trabalho, na melhoria de qualidade dos serviços prestados e que também passa pela assessoria de comunicação.

Dessa forma, nas palavras de Lasbeck (op.cit.), questões de importância vital para a organização não são pensadas por quem atua estrategicamente na orientação de seus destinos; há maior preocupação com números, negócios pontuais, problemas imediatos, planejamentos urgentes e campanhas publicitárias. Se um funcionário que atua no atendimento direto não tiver consciência de que incorpora a imagem da empresa, sua cultura e sua identidade, provavelmente estará contribuindo para a geração de conflitos.

As próprias subáreas da comunicação preocupadas em demarcarem suas fronteiras, com base em paradigmas eleitos pelas divisões internas, criam

obstáculos à implementação de planos integrados de comunicação. As relações de poder e a cultura presa a certos conceitos tradicionais criam esse obstáculo. É de extrema importância ter em mente que a comunicação é tarefa de todos e em todos os momentos e deve vista como facilitadora da interação para evitar conflitos ou resolvê-los quando aparecerem.

Por ser híbrido já que é tratado por várias áreas do conhecimento e bastante complexo, o tema “comunicação” tem sido debatido e propostas apresentadas com o intuito de contribuir positivamente para o ambiente e clima organizacional e, da mesma forma, com a imagem institucional. Com isto, é importante que sejam apresentados, ainda que resumidamente, alguns desses pensamentos sobre a comunicação nas organizações.

A preocupação com as relações humanas, a comunicação, a retórica inicia-se com os filósofos da Grécia Antiga. Mais recentemente, a evolução histórica dos estudos da comunicação organizacional, pode ser dividida em três grandes períodos, segundo Redding e Tompkins (1988): Preparação – de 1900 a 1940; Identificação e Consolidação – de 1940 a 1970; Maturidade e Inovação – a partir de 1970. A Preparação corresponde ao período em que os estudos estão centrados nas qualidades e habilidades técnicas necessárias à comunicação empresarial. A Identificação e Consolidação referem-se ao período em que tanto a academia quanto o mundo empresarial estão voltados ao *Business and Industrial Communication*. Já, a Maturidade e Inovação é o período em que se inicia a proliferação de investigações empíricas, inovação e desenvolvimento de conceitos, premissas teóricas e críticas filosóficas sobre o tema.

Com relação ao Brasil, encontramos em Torquato (2002) a história da comunicação social que se identifica com o próprio desenvolvimento histórico, político e econômico das últimas décadas. E, com a revolução tecnológica, a comunicação assumiu posicionamento estratégico nas organizações. A competitividade acirrou-se, o que levou à busca pela qualidade, novos

relacionamentos com os públicos de interesse e com órgãos representativos dos poderes e, como foi visto anteriormente, o clima organizacional passou a ser pauta de discussões e pesquisas.

Assim, como lembra Putnam et al. (op.cit.), dos anos de 1920 a 1950, os estudos estavam voltados mais para a comunicação empresarial e industrial. Na década de 1940, as publicações escritas em forma de revistas, manuais e boletins proliferaram como principal veículo de transmissão; havia preocupação em estudar as atitudes dos trabalhadores e o modo de comunicação corporativa era descendente. Os resultados dos estudos mostraram que os trabalhadores não estavam tão bem informados quanto os dirigentes esperavam; sua cultura estava abaixo do esperado e apresentavam dificuldades de compreensão de vocabulário e do estilo empregado nos textos. Os objetivos passaram a ser no desenvolvimento dos meios descendentes de comunicação, visando à informação como forma de motivação.

De 1950 até a década de 1970, o foco sofreu influência da escola de relações humanas e o debate girava em torno da retórica e de estratégias de persuasão a serviço da cúpula de poder, a eficiência dos meios de comunicação e à legibilidade dos documentos oficiais. Na década de 1950, uma das linhas de estudo que mais se destacou foram os estudos sobre redes organizacionais, com objetivos voltados para a motivação e satisfação no trabalho, os níveis de produtividade e os modelos de comunicação. Nas décadas de 1960 e 1970, a perspectiva esteve voltada ao estudo das mensagens e o modo como o clima comunicacional influenciava a adequação e a eficiência dessas transmissões, ou seja, como a comunicação influenciava a *performance* dos indivíduos e da organização; a partir desse período até a década de 1980, chamado de orientação modernista, também ocorreram estudos psicológicos e sociológicos sobre a comunicação organizacional; os primeiros, psicológicos, focalizam o processamento de informação, interação superior-subordinado, o clima da comunicação; os sociológicos focalizam as redes de comunicação, a coordenação

de grupos de trabalho e o uso de novas tecnologias. Na visão modernista, as organizações são vistas como entidades racionais e instrumentais e a comunicação, um viés utilitarista e instrumental.

Sem se considerar uma ruptura total com o paradigma vigente, na década de 1980, houve uma mudança radical no conhecimento acadêmico sobre comunicação organizacional. O desafio, segundo Putnam (1983), era relativo ao tratamento da comunicação como uma transmissão variável ou linear e definida como *o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica*. Na mesma época, outros campos de pesquisa foram focalizados, dentre eles estão os enfoques sobre as linguagens, os símbolos e a cultura organizacional; o poder e controle por meio da comunicação; e interpretações fundadas no contexto e na situação, numa postura pluralista por enxergar a vida organizacional por múltiplas perspectivas – corrente naturalista.

Da metade para o final da década de 1980, uma abordagem crítica ampliou a perspectiva construtivista social; centrou-se em questões sobre poder e controle, levando em conta, ainda, os indivíduos e grupos como construtores de significados importantes nas organizações. Para os autores que disseminaram esse pensamento, os processos de comunicação nas organizações não são neutros, já que grupos dominantes têm mais acesso às informações e nem sempre as socializam, numa demonstração de força e manutenção do poder. O discurso, as ações simbólicas e o significado são modos pelos quais a ideologia se tornou natural e legítima nas organizações, e o meio pelo qual os grupos subordinados participam de sua própria dominação (Deetz e Kersten, 1983 apud Putnam et al).

Nessa perspectiva, qualquer busca de entendimento sobre comunicação organizacional, sobre ambiente ou sobre comportamento organizacional, que leve em conta indivíduos e grupos de indivíduos, implica a necessidade de verificação do desenvolvimento dos estudos da linguagem e da análise do discurso, além de

buscar contribuição em outras ciências da área de humanas, para que se dê conta desse fenômeno.

Uma das maneiras para descobrir a complexidade organizacional está em investigar as metáforas da comunicação organizacional (Putnam et al.2004). A questão das metáforas e imagens das organizações, reveladas por Morgan (1996) e citadas anteriormente, representam diferentes modos de condução dos processos administrativos, suas fraquezas e pontos fortes. Do ponto de vista da comunicação, há uma inversão nessas análises, já que os teóricos passam a ter como figura central a comunicação propriamente dita, tendo como pano de fundo a organização. Nesse sentido, Putnam et al. identificam sete categorias de cadeias metafóricas: *conduíte, lente, linkage, performance, símbolo, voz e discurso*. Embora as sete categorias interajam, serão ressaltadas aqui quatro delas: *performance, símbolo, voz e discurso*, por sua relação com a temática da pesquisa.

A metáfora da *performance* tem como foco a comunicação organizacional do ponto de vista da interação social. É do intercâmbio entre comunicação verbal e não-verbal que se configuram e legitimam as ações organizacionais, por meio de processos interativos, contextuais, episódicos e improvisados, delimitados pelos universos de crença e de experiência. Os indivíduos constroem e co-constroem as *performances* por meio de narrativas. Do ponto de vista macroanalítico de sistemas, as organizações também são narradoras de histórias, quando utilizam desse processo para a construção de sua imagem e identidade junto aos seus diferentes públicos. Nessa perspectiva, tanto no sentido micro quanto macro, a interação social tanto é processo quanto produto do ato de organizar.

Em vez de centrar-se nas tarefas, a comunicação organizacional funciona como paixão, desenvolvida pelas narrações da história organizacional, pela sociabilização decorrente das conversas curtas e pela politização decorrente da

demonstração de força pessoal. (Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo, 1983 apud Putnam et al.,p.91)

A metáfora dos símbolos está diretamente relacionada à metáfora da *performance*, pois, ao contar histórias, há que se *representar e interpretar* por meio da produção de símbolos que dão sentido à mensagem e efetivam a comunicação. Do ponto de vista da comunicação como metáfora de símbolos, são os indivíduos que constroem significados complexos e não os aspectos formais e racionais da organização. As narrativas são um símbolo, assim como o são as metáforas, ritos e rituais, paradoxo e ironia, para Putnam et al.

As narrativas funcionam para socializar os que chegam à organização, para resolver problemas, para legitimar relações de poder, para construir a imagem, para reduzir incertezas, para acentuar a identificação organizacional e os compromissos interpessoais. São os veículos por meio dos quais os valores e as crenças organizacionais são produzidos, reproduzidos e transformados. Configuram os significados organizacionais e servem como premissas para argumentos e apelos persuasivos, agindo como mecanismos implícitos de controle cultural, conforme Putnam et al., citando vários teóricos.

As metáforas não só contribuem para a construção de teorias sobre as organizações - Morgan e Putnam entre outros - como também habilitam os indivíduos a expressarem idéias abstratas. Já, os ritos relacionam-se a eventos e práticas comportamentais que encenam o significado organizacional, nos lembra Putnam. Os paradoxos e ironias estão mais relacionados às mensagens. Por fim, símbolos são tropos utilizados na construção textual da organização. Interpretar a organização por meio de símbolos é o mesmo que desconstruir o texto organizacional, buscar identificar as categorias narrativas - apresentação, conflito, resolução de conflito e avaliação -, entender causa e conseqüências, tendo a organização como cenário.

A metáfora da voz configura-se de diferentes formas na organização. Naquelas em que a cultura do dono predomina, as decisões configuram-se verticais, e há pouca autonomia nas ações, há o monólogo. A comunicação expressa-se como a supressão das vozes dos membros da organização. Se as vozes dos membros são ouvidas, se há a possibilidade de tornarem suas habilidades e experiências ouvidas, então ocorre a polifonia; e, neste caso, o modelo é de gestão participativa.

A metáfora do discurso refere-se aos atos discursivos que fundamentam tanto a *performance* quanto a voz. É a *conversação*, o diálogo entre parceiros, o contexto e os processos micro e macro da comunicação. O discurso é a instância em que texto e contexto entrelaçam-se com ação e significado (Taylor, 1993 apud Putnam et al.). É o momento em que a comunicação pode interferir nos processos e comportamentos individuais em favor dos objetivos da organização.

A natureza da comunicação e os elos entre comunicação e organização sugerem que as metáforas são alternativas viáveis para reelaborar as teorias organizacionais e (...) responder ao clamor por novas perspectivas e por metáforas alternativas do ato de organizar. (Putnam et. al., 2004, p.102)

Portanto, a dinâmica de uma organização se estabelece pela constante interligação entre as pessoas, internamente, e destas com o meio externo. O principal desafio está relacionado com os efeitos da globalização e a decorrente competitividade, cujas conseqüências exigem um pensamento estratégico, uma política global, uma linguagem comum de todos os departamentos, um comportamento organizacional homogêneo em que não há espaço para sobreposição de tarefas, nem lugar para uma comunicação fragmentada.

Com as mudanças no mundo, as disputas cederam lugar à competência, os modelos comunicacionais tornaram-se complexos com a implantação de subáreas

da comunicação e setores historicamente arredios aproximaram-se da comunicação organizacional, pela necessidade de se conceber e executar programas e projetos comuns. Surgiram modelos visando à centralização das funções-meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e a descentralização das funções-fim (fabricação, vendas e distribuição) e isto deu novo ritmo à comunicação organizacional.(Torquato, 2002)

Nesse sentido a comunicação organizacional passou a constituir-se num setor estratégico e fortaleceu-se. Por isso faz-se necessário aprimorar as ferramentas já existentes e fortalecer os meios de comunicação das organizações, independentemente do tamanho que tenham e se são de caráter público ou privado. A proposta de uma assessoria de comunicação integrando diferentes subáreas como assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade, publicações entre outras permite o estabelecimento de uma política global das organizações com a manutenção coerente de seus discursos e atos. *Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos, organizacionais e tecnológicos.* (Kunsch,2003)

O setor de comunicação implica, portanto, subsetores que o integram e que devem atender às demandas dos públicos interno e externo, promover ações de integração e de construção da identidade e da imagem da organização, além de assessorar as ações e eventos de outros departamentos. E, devido ao seu papel estratégico, deve responder diretamente às altas instâncias hierárquicas e ter como objetivo claro a manutenção dos objetivos organizacionais.

Esta é uma ação estratégica que visa ao diálogo, à construção da identidade organizacional, à produção da imagem junto aos públicos interno e externo, ao mesmo tempo em que, se bem conduzida, permite administração participativa, com atores interados dos objetivos e dos eventos organizacionais, interagindo, vivenciando e produzindo narrativas.

A imagem, uma forma de representação socialmente partilhada, é construída de informações que o indivíduo recebe sobre a organização e depois reconstrói a partir de seu conhecimento de mundo e valores, ressaltando algumas dessas informações e dando pouca importância a outras, num processo que trabalha os pólos positivo e negativo. Embora com possíveis perspectivas diferentes, isso ocorre tanto para o público interno quanto para o público externo. Todo o contato que o indivíduo tiver com a organização contribui, de alguma forma, para a construção de uma imagem. Portanto, as formas de relacionamento interpessoal são de fundamental importância nesse processo e o papel da assessoria de comunicação é liberar informações que permitam os diferentes públicos construir uma boa imagem da organização, ao mesmo tempo em que deve orientar os rumos da organização de modo que cada funcionário seja um agente da imagem pretendida.

Ação estratégica implica o conceito de planejamento estratégico, cuja evolução teórica é tema constante de administradores, gestores, cúpula diretiva das organizações. Grande é o número de publicações nesse sentido e assunto tratado nas organizações como do domínio administrativo.

O planejamento estratégico surgiu no final da década de 1950, início da década de 1960, como proposta que visava a enfrentar as mudanças sociais e ambientais da época. Todavia, as intensas mudanças e o crescimento acelerado das décadas seguintes, mais especialmente na década de 1990, exigiram que fosse mais criativo e com propostas de soluções rápidas e capazes de administrar as surpresas. Com isso, o planejamento estratégico passou por uma evolução conceitual. Hoje ele abrange toda a organização. Está relacionado com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade e com caráter dinâmico para acompanhar o ritmo acelerado do desenvolvimento mundial. *Nesse sentido, pode ser visto como arma que orienta e guia as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar.* (Kunsch, 2003)

A administração estratégica, decorrência do planejamento estratégico, implica mudanças de atitudes dos envolvidos, funcionários e diretores; integração de recursos; estratégias claras, flexíveis. Para isso, é preciso ter pensamento estratégico, ou seja, uma visão dinâmica do processo e flexibilidade para adaptações e inovações, intuição, idéias criativas. Com isto posto, os conceitos desenvolvidos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégico só podem ser aplicados, mesmo que com adaptações, à área de comunicação organizacional, se houver visão clara sobre a importância do setor de comunicação para que se atinjam os objetivos da organização.

Nesse sentido, o planejamento estratégico do setor de comunicação deve ser orientado pelo planejamento estratégico geral da organização, com programas de ações propostos de forma coerente com a definição de missão, dos valores, dos objetivos, das finalidades de negócios e das metas estabelecidas pela organização, que deverão convergir para uma comunicação organizacional integrada, uma vez que o planejamento estratégico realizado pela comunicação integrada inviabiliza as atividades de comunicação vistas de maneira fragmentada, já que exercem um extraordinário poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações e podem evitar conflitos; sua eficácia é que proporciona ações de comunicação tanto intrapessoal, quanto interpessoal e grupal.

Como lembra Torquato, o cenário do mundo globalizado reflete uma nova disposição empresarial, sobretudo no que se refere à imensa capacidade das organizações modernas, para se adaptarem ao meio ambiente, como uma das formas inteligentes de atenuar os riscos operacionais, ao mesmo tempo em que criam mecanismos de consenso, simpatia e produtividade. Este é um novo sentido de direção dos fluxos de comunicação: o acolhimento de mensagens que nascem no bojo social, de natureza ascendente, ao contrário das posturas e estratégias descendentes tradicionais. Trata-se da incorporação, pela empresa, de um escopo que represente compromissos com a realidade social, com o meio

ambiente, com as pressões grupais e com o desenvolvimento dos recursos humanos, permitindo, assim, a polifonia.

Esse aspecto relacional deve ser analisado em três níveis: organizacional e social, individual. Organizacional refere-se à rede do sistema entre indivíduos e a organização e desta com seus públicos. Social determina o tipo de interação entre a organização e o contexto que a cerca, suas ações e o impacto que estas exercem sobre a comunidade.

O individual compreende: intrapessoal e interpessoal. Intrapessoal é como o indivíduo absorve as informações e a comunicação irá depender do universo cognitivo desse indivíduo, é um diálogo interno com os próprios pensamentos. Interpessoal é a comunicação entre pessoas e destas com o grupo; pode facilitar ou complicar as relações entre comunicações horizontais e verticais, pelo fato de que cada interlocutor significa o mundo a partir de sua ideologia, valores e experiência. Por isso, em uma comunicação interpessoal devem ser levados em conta, não só o conteúdo verbal, como também cultura, conhecimento sobre o assunto, as reações físicas - postura, tom de voz e olhares, a predisposição em ouvir - e até o próprio silêncio. Conforme Knapp (1978 apud Kreps,1990, citado por Kunsch,2003), a comunicação verbal e não verbal devem ser tratadas como uma unidade total e inseparável. Segundo Kunsch, *(...) no nível interpessoal se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, regulam e controlam uns aos outros.*

Para Torquato (2002), a comunicação organizacional é, uma possibilidade sistêmica, integrada, que reúne quatro grandes modalidades: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e, do ponto de vista operacional e tecnológico, como sistema de informação; cada uma exercendo um conjunto de funções e a eficácia do ato comunicativo dependerá da eficácia do comportamento das partes que o compõem.

Como parte da comunicação organizacional encontra-se a comunicação interna que tem como missão básica contribuir para o desenvolvimento e manutenção de clima positivo propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de seus serviços. Para isto, trabalha conceitos-chave, que envolvem esferas emotivas e racionais do comportamento humano. A comunicação interna, dessa forma, tem dois principais objetivos: gerar consentimentos e produzir aceitação de seu público interno, mas que reflete no fortalecimento de sua imagem também junto ao público externo. Trabalha para obter consenso sobre a condução dos valores da organização, além de buscar e encaminhar soluções e atingir metas programadas da organização.

A comunicação interna é um valioso instrumento que contribui tanto para a gestão do ambiente, quanto para as análises da própria estrutura organizacional. Pode-se dizer que se configura como um instrumento estratégico importante no favorecimento das relações entre organização e funcionários, possibilita a existência de uma cultura compartilhada, bem como a integração dos indivíduos. Quando bem planejada, é eficaz tanto para os trabalhos individuais, quanto em equipe.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna usa como ferramentas a comunicação institucional e, dependendo do objetivo, até a comunicação mercadológica. Nesse sentido, a comunicação interna coexiste com os demais tipos de comunicação e será mais eficiente e eficaz quanto melhor for planejada. É, portanto, uma área estratégica em que se desenvolve no conjunto da comunicação integrada, a partir de políticas e estratégias globais definidas, com perspectivas mais amplas e com objetivos de integrar os funcionários às metas da organização. A comunicação vista como área estratégica permite, portanto, a instauração de vozes no processo discursivo, atingindo diretamente a *performance*.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização.(Kunsch:2003, p.159)

Uma comunicação interna bem estruturada permite ação participativa, melhor condição de produção, inibe os rumores ou comunicação informal, e contribui para que os indivíduos conscientizem-se sobre como sua conduta interfere na construção da imagem organizacional, de um ambiente favorável e, da mesma forma, como isto reflete nos objetivos gerais na organização. Por outro lado, os empresários também devem ter visão de que o setor de comunicação, por ser estratégico, deve participar efetivamente da vida organizacional.

No entanto, é importante ficar claro aos indivíduos que trabalham com a comunicação organizacional, que seu papel não é o de interferir, diretamente, mas sim de orientar. A assessoria de comunicação, bem como todas as subáreas que a compõem, devem ter claro que atuação estratégica não significa interferência acintosa, nem tão pouco tirar a voz de outras funções ou tratar as informações como notícias. Trata-se, sim, de trabalho de integração e interação participativa, de suporte, de colaboração na construção da cultura organizacional e de sua identidade, de orientação para que o outro possa e saiba manter seu discurso de acordo com os objetivos gerais da organização.

No sentido do que foi dito acima, a comunicação integrada é, então, sintonia entre poder da organização e públicos interno e externo; propicia maiores vínculos e valoriza a participação nos processos decisórios, contribui de modo a influenciar favoravelmente a opinião pública. Sua missão é ser o elemento que mantém o equilíbrio ao mesmo tempo em que transforma paradigmas nos

processos sociais internos da organização com vistas à manutenção de sua boa imagem e o equilíbrio das relações nos processos sociais externos.

Com esta perspectiva, o profissional de relações públicas, cujas funções ainda são pouco compreendidas no universo das organizações, tem papel importante, já que sua formação lhe traz conhecimento teórico para determinadas práticas administrativas. Sem interferir nos processos comunicacionais, atribuições das demais subáreas da comunicação, a formação do profissional de relações públicas permite contribuir com os processos de aproximação entre os interesses das organizações e os indivíduos com quem interagem, com a administração de conflitos, tanto internos quanto com público externo, e melhoria do clima organizacional e, segundo IANHEZ (1994), mapeando o ambiente interno que varia segundo a motivação de seus agentes; ou seja, o profissional de relações públicas está apto a exercer funções de gestão do processo de comunicação organizacional.

O desconhecimento e a até a ignorância das possibilidades e da abrangência do campo das relações públicas dificultam um maior entendimento de sua importância e mesmo de sua eficácia no mundo corporativo. (Kunsch, 2003, p.92)

Sobre a função do profissional de relações públicas, para Simões (1995) sua essência é a relação de poder entre a organização e seus públicos. Isto é, sua função é política porque lida com os diferentes públicos hierarquicamente determinados internamente, assim como lida também com o público externo; no caso das IES particulares, comunidade – berço de futuros alunos -, colaboradores, governo e sociedade. Como função política, promove e administra relacionamentos, media conflitos, o que requer compreensão das relações de poder e cultura internas. No que se refere às organizações IES significa conhecer a sua identidade, missão e objetivos, conhecer, ainda, como as condições do

ambiente interno interferem no ambiente externo e no relacionamento com os alunos.

Como parte de sua função política, o profissional de relações públicas exerce outras funções estratégicas e integradoras dentro da dimensão da práxis organizacional. Para Kunsch (op.cit.), sua função é estratégica quando suas atividades ajudam as organizações a primeiro definir sua identidade e depois se posicionarem perante a sociedade, informando sua missão, seu compromisso social, seus valores, ou seja, a função estratégica de relações públicas se dá quando ajuda a construir a credibilidade da organização junto aos públicos interno e externo.

Para Freitas (1995), relações públicas, no plano estratégico das organizações, definem a política de negócios, pois analisam a organização na sua totalidade, levam em conta os funcionários e a importância de sua satisfação, para a construção da imagem institucional. No que se refere às IES privadas, estatísticas internas comprovam que seu maior divulgador é o aluno. Um trabalho de relações humanas que visem à satisfação de funcionários e docentes, gera satisfação dos alunos e a força destes é maior que a divulgação pela mídia, o que confirma o que disse Freitas:

Relações públicas é uma importante especialização da comunicação social, pois define, no plano estratégico das organizações, a política de negócios. Analisa a organização na sua totalidade e não significa apenas espaços nos jornais. Entende que a imagem e o conceito da organização dependem primeiramente de seus empregados, pois sabe que verbas publicitárias fantásticas podem significar perda de investimentos se o público interno dissemina informações negativas e tem atividades erradas perante o público externo.(p.289)

Outra função de relações públicas, a partir de sua função política, diz respeito à sua atividade mediadora, que é mais do que informar, é estabelecer comunhão, participação, interação, diálogo, conforme Kunsch. Nesse sentido utiliza a comunicação como instrumento de mediação entre relacionamentos organizacionais, com o poder público, com a sociedade, organização e grupos ou subgrupo, organização e indivíduos e , ainda, indivíduos com indivíduos.

Quanto à dimensão da prática organizacional, serve de apoio ao setor de recursos humanos, ao *marketing* - e neste último às práticas sociais. Ou seja, o relações públicas atua com o grupo organizacional e os subgrupos que o compõem, a partir de dois componentes : organização e seus públicos. Como apoio a recursos humanos, atua com o público interno apoiando na gestão de pessoas, em atividades específicas de comunicação interna a partir de dinâmicas, com o objetivo de integrar e melhorar as relações interpessoais.

Como apoio ao *marketing* na promoção da imagem corporativa, de produtos e serviços, incluindo ações sociais e de responsabilidade social. Este é um terreno ainda controverso e delicado, pois ainda há quem confunda relações públicas e *marketing* e parece haver um certo desconforto nesse sentido. Isto tem sido objeto de atenção de vários teóricos tentando mostrar que os dois setores se complementam e não se sobrepõem. Uma explicação sobre as funções que diferenciam relações públicas de *marketing* foi dada por Hebe Wey (1986, p.78):

[...] as atividades de relações públicas se traduzem por influências discretas, não vendedoras, mas cujas conseqüências são valiosíssimas sobre o desejo de compra do consumidor. São atividades que dão suporte ao esforço da propaganda e de merchandising, conseguindo-lhes uma dimensão maior. Relações públicas desenvolvem certas atividades que, associando nomes e marcas e produtos, conferem o prestígio da empresa ao produto e, atualmente, essa maneira de agir é indispensável para um moderno esforço de vendas.

Para o desenvolvimento de suas ações política, estratégica e mediadora, o profissional de relações públicas reconhece e valoriza as dimensões do indivíduo no que se refere ao comportamento, espaço, tempo, cognição, transformações e manifestações discursivas. Para isso deve ter visão interdisciplinar dos fenômenos humanos. Essa visão lhe permite tratar com o indivíduo reconhecendo em suas ações e discurso, os reflexos de sua formação, suas formas de relacionar-se, de lidar com mudanças, satisfação, sofrimento, paixões. É na interação e no discurso que o relações públicas encontra sinais de cultura e de relações de poder, mitos, sentimento, que orientam as ações dos indivíduos.

Não dar importância à nossa 'saúde mental' nas estruturas do poder significa ter uma visão incompleta do ser humano e conduzir as organizações a conseqüências patológicas catastróficas da vida organizacional, posto que o indivíduo reflete muito de sua formação, de sua história de vida e de sua relação com o outro em suas atitudes e ações. (Freitas,2006, p.55)

A comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo, segundo palavras de Freitas (op. cit.) As pessoas se comunicam e é papel da comunicação permitir a multiplicidade de diálogos, de manifestações de sentimentos, de cultura. No âmbito interno é pela possibilidade do diálogo que se criam parâmetros sobre a satisfação do funcionário e o nível de seu contrato psicológico com a organização. No âmbito externo, a comunicação é reflexo do ambiente interno. Portanto, as organizações devem conhecer-se a si próprias primeiro para poder se relacionar bem com o público externo. Onde não há o diálogo, a comunicação, há o desentendimento, a insatisfação, a proliferação de conflitos e imagem negativa da organização, o que já bloqueia sua comunicação com o público externo. Para Freitas, no Brasil grande parte das organizações não

se conhece. É o caso das IES particulares que pela forma de administração e para quem comunicação é propaganda e *marketing* não criam espaços para o autoconhecimento e desconhecem as funções do profissional de relações públicas.

A proposta de comunicação integrada, que vem sendo defendida por diferentes autores, há alguns anos, está longe de ser reconhecida e efetivada nas IES particulares, principalmente nas menores, cujas ações, muitas vezes, ainda esbarram em projetos pessoais e ideológicos, vaidades humanas, mostrar autorias de determinadas ações, necessidade de sobressair-se com vistas às relações de poder.

Muitas são as potencialidades oferecidas, todavia as ações de comunicação geralmente restringem-se a serviços de divulgação pela imprensa, publicidade, impressão de jornais, revistas e boletins, cobertura com filmagens ou fotográficas, e às vezes, cerimonial e organização de eventos.

Kunsch (1992) descreve que uma assessoria de comunicação, numa universidade, poderá desenvolver múltiplas atividades. Dessa forma estão em suas atribuições: serviço de divulgação; impressão de jornais, revistas, boletins, folhetos; planejamento, coordenação e execução de eventos científicos, culturais, sociais; campanhas institucionais e de utilidade pública; plano de visitas com objetivos de constituir parcerias; plano de visitas a públicos de interesse; cadastro de banco de dados de públicos de interesse; cerimoniais; produção de materiais audiovisuais; serviços de artes gráficas para impressos; sinalização interna; padronização de imagem em materiais impressos; coberturas fotográficas e filmagens; *site*; planos de mídia; relacionamento com entidades e segmentos da comunidade científica nacional e internacional; relações governamentais; ações de integração e interação do público interno; atendimento ao público interno e ao público externo; ações junto à comunidade interna e externa etc. Ou seja, práticas que integrem subsetores de comunicação que, por sua vez, devem entender-se

como complementares uns dos outros e não como excludentes; sem disputas políticas entre si ou com outros departamentos.

Como foi visto, o mundo moderno exige agilidade e adequação aos novos cenários que surgem com as mudanças constantes do mercado. Em todo processo organizacional o que se espera é que as pessoas conceituem, construam, imaginem, criem, pensando nos objetivos da organização. Contudo, a prática muitas vezes não se realiza desta forma. Há os que ainda não têm percepção dos objetivos gerais e da missão da organização, há os que estão muito preocupados com os próprios objetivos e, claro, há os que atingem tanto objetivos próprios quanto os da organização. É nesse sentido que a comunicação estratégica contribui na medida em que estabelece relações com os diferentes grupos que compõem o ambiente, desenvolve espírito crítico e participativo e contribui para que cada indivíduo signifique a organização pela credibilidade que deposita nela e une seus próprios objetivos aos da organização.

No que se refere às relações de poder, segundo Alvin Toffler (1990), além do capital e das formas de lei, o conhecimento e a informação são fontes de poder; portanto, a disseminação democrática das informações gera o sentimento de participação, facilita o diálogo entre hierarquias, permite um ambiente mais aberto, o que gera satisfação e maior produtividade e permite reconhecer, no discurso do administrador, as formas de poder.

É nessa medida que a comunicação organizacional estabelece ligação e contribui para a cultura e construção da identidade, ao mesmo tempo em que permeia as relações de poder da organização e, de forma integrada, é setor estratégico para que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

III - Pesquisa de Campo

O objetivo de se realizar pesquisa de campo foi compreender melhor, pelas narrativas dos participantes do processo organizacional, as tendências configuradas no cenário administrativo das escolas de ensino superior particulares, apresentando, do ponto de vista de quem participa do processo, questões que tratem da qualidade do trabalho, da relação de cultura e poder, da comunicação estratégica, da socialização dos indivíduos, com vistas a reflexões, ao debate, a considerações e à missão dessas organizações, ou seja, produção de conhecimento e exercício da educação; sem perder o foco de seu contexto empresarial.

Os relatos permitem evidenciar fatos, dar voz aos indivíduos e demonstrar, pela realidade concreta, os paradigmas vigentes nessas organizações, além de traçar um eixo crítico de seu ambiente.

A pesquisa de campo não pode ser considerada verdade absoluta, quantificada, quando trata de histórias orais de indivíduos. Os estudos de linguagem mostram no discurso marcas de ideologias, interesses pessoais, visão específica de mundo e, portanto, nunca inocentes, nem imparciais. Outro fato a ser considerado é: nem sempre o dito é demonstração real do sentimento da alma. Todavia, ao se esbarrar na subjetividade inerente às relações humanas e sociais, não significa negar a objetividade imanente ao tratamento científico dessas questões.

Por isso, é válida, no sentido de se buscar nos traços discursivos, invariáveis que permitam verificar visões, crenças, sentimentos sobre determinados temas, em grupos e organizações diferentes, respeitando-se suas características específicas, a fim de se evidenciarem fatores levantados no

referencial teórico e que devam ser visualizados na realidade concreta, sem os quais as propostas correm o risco de se tornarem incipientes.

1. Hipótese e pressupostos

A relação entre cultura e poder associada à insegurança instigada pela competitividade ativam a tensividade das relações de trabalho e interpessoais nas Instituições de Ensino Superior particulares e propiciam modernização conservadora. Pressupõe-se que isto ocorre pelas relações de poder subjacentes a discursos e ações; porque existe um choque cultural entre atores gestores e destes com seus ambientes; e porque não se pratica o que se ensina, ou seja, não se utiliza o conhecimento desenvolvido pelas próprias instituições, nos atos administrativos.

2. Universo

A pesquisa de campo desenvolveu-se em seis Instituições de Ensino Superior particulares, da Região Metropolitana de São Paulo e da Baixada Santista, sendo: três faculdades isoladas, um centro universitário, duas universidades. O critério de escolha das instituições deu-se pela disponibilidade oferecida pelas próprias em participarem da pesquisa. As instituições serão identificadas como A, B, C, D, E, F.

Instituição A

Faculdade isolada da Região Metropolitana de São Paulo. Originou-se de escola de ensino médio e cursinho pré-vestibular. É mantida por sociedade formada por três professores, sendo dois deles, irmãos. Mantém o ensino médio, cursinho e, num caminho inverso, está abrindo o fundamental II.

Instituição B

Faculdade isolada da Grande São Paulo. Originou-se de escola de ensino fundamental e médio. É mantida por sociedade formada por família de educadores e por pessoas de outro ramo de negócios. Mantém o ensino fundamental e médio.

Instituição C

Faculdade isolada, de Tecnologia, da Grande São Paulo. Originou-se de escola técnica, que mais tarde passou a oferecer também ensino fundamental e médio. É mantida pela família fundadora da escola. Oferece ensino fundamental e médio, além do técnico.

Instituição D

Centro Universitário da Grande São Paulo. Sua origem é de escola técnica, que mais tarde passou a oferecer ensino fundamental e médio. É mantida por duas famílias, sendo uma delas a fundadora dessa escola e a outra participa como mantenedora de outras instituições de ensino superior privado. Mantém o ensino fundamental e médio.

Instituição E

Universidade com campi na Região Metropolitana de São Paulo e na Grande São Paulo. Sua origem é escola de ensino fundamental e médio. Um dos filhos deu continuidade ao empreendimento do pai e ampliou-o com a abertura de faculdade, mais tarde transformada em universidade. É mantida por um único mantenedor, que também continua com o ensino fundamental e médio.

Instituição F

Universidade da Baixada Santista. Sua origem é escola de ensino primário. Após dez anos, iniciou a faculdade, que mais tarde transformou-se em universidade. É mantida por seu fundador. Seus filhos compõem o conselho da mantenedora e ocupam cargos estratégicos. Mantém o ensino fundamental e médio.

3. Técnica

A técnica utilizada foi História Oral com objetivo de flexibilização do instrumento para obter o maior número de informações sobre os processos em que o participante está inserido. A história oral permite também, na leitura mais atenta dos discursos, a análise de narrativas e de paixões subjacentes a eles.

Conforme Almeida (2005), o trabalho com histórias orais tem demonstrado riqueza porque requer interlocução com outras disciplinas das ciências sociais e permite ao entrevistado, tanto quanto possível, manifestar-se por um processo de construção democrática de sua fala, demonstrando suas impressões, anseios, desejos, vivências, conflitos, o que permite compreender seu universo e a aproximação de sua realidade. Por se tratar de exposição de experiências de sujeitos, que são seres humanos, ao pesquisador cabe o tratamento com base no respeito, sensibilidade e ética.

As entrevistas não foram conduzidas em seqüência de perguntas e respostas. Não houve interferência na condução da resposta - mesmo quando o entrevistado nitidamente esquivava-se de algum assunto indicado - a não ser que o entrevistado expusesse seu esquecimento sobre algum tema proposto e solicitasse ajuda para lembrá-lo. Foram esclarecidos aos entrevistados: tema e objetivos da pesquisa; e revelado a eles, antes do início das gravações, sobre

quais temas deveriam construir livremente suas narrativas e que a entrevista seria gravada.

A técnica de História Oral não se limita a comprovar ou desmentir uma idéia. É o registro da maneira como uma pessoa analisa sua experiência, ordena e reordena fatos, dá ênfases, faz pausas, esquece, esquiva-se. Essa organização expressa construções textuais que trazem pistas e informações que vão além da palavra falada e que também podem servir de base para a análise.

A transcrição dos textos orais procurou seguir, por meio do emprego de sinais de pontuação ou registro em negrito, a entonação dada pelo colaborador. Da mesma forma os registros foram feitos sem correções gramaticais de concordância ou emprego de palavras. Apenas foram omitidas: a expressão 'né', ou algumas interferências não previstas.

4. Temas

Os temas passados antecipadamente seguiram o eixo temático da pesquisa: relações interpessoais e integração na organização de ensino superior e entre colégio e ensino superior; cultura e poder; comunicação.

Além disso, foi solicitado que os entrevistados iniciassem pelo relato de sua formação e perfil profissional. Essa estratégia serviu também para que os mais tensos diminuíssem a expectativa e a tensão diante do gravador. Como é mais fácil falar de si próprio, ao chegar aos temas-objetivo, já estavam mais tranquilos em seus depoimentos.

O clima de descontração dado às entrevistas revelou que, mais tranquilas, algumas pessoas aproveitaram o momento para expor seu ponto de vista sobre assuntos não incluídos na temática proposta; para expor situações pontuais

vivenciadas, naquele período, em suas vidas profissionais; e, poucos, falaram mais de si próprios do que dos temas sugeridos.

5. Entrevistados

Foram entrevistados: um mantenedor, que não exerce cargo administrativo específico na mantida; um mantenedor que exerce cargo de diretor administrativo-financeiro na mantida; dois reitores e um pró-reitor, ligados por laços de família a membros da entidade mantenedora. Dentre os contratados foram entrevistados: um vice-reitor; dois diretores acadêmicos; um diretor administrativo; duas funcionárias na função de secretária geral; três coordenadores acadêmicos: dois de graduação e um de pós-graduação; três funcionários técnico-administrativos; dois docentes; um gerente e um assistente de departamento de comunicação. O procedimento de seleção foi o de não entrevistar pessoas que exerçam atividades semelhantes na mesma instituição.

Os entrevistados serão identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim sucessivamente até o Entrevistado 21.

6. Perfil dos Entrevistados

Entrevistado 1

Bacharel em Administração de empresas. Exerceu profissionalmente as funções de professor de cursinho e de ensino superior, assessor político e de comunicação social de uma estatal; diretor de recursos humanos; participou de equipes de privatização de estatal, do primeiro Plano do Cruzado e de planos quinquenais do governo federal; consultor de empresa metroviária e de empresa aeroaviária; fundou colégio de ensino médio e cursinho pré-vestibular; mais tarde fundou a faculdade. É membro da mantenedora dessas instituições de ensino.

Entrevistado 2

Engenheiro. Vida profissional voltada a empresas. A entrada para o ramo da educação levou-o a fazer especialização em Direito Educacional. Exerce a função de Diretor Administrativo-financeiro da Faculdade e é membro da mantenedora, ligado à família que detém a parte majoritária societária da faculdade.

Entrevistado 3

Pedagoga com especialização em Supervisão de Ensino, com mestrado pela PUC e doutorado pela USP, os dois na área de Educação. A instituição nasceu da proposta de sua família; o início foi com seus pais, que começaram com escola primária. Hoje, exerce a função de reitora da universidade.

Entrevistado 4

Mestre pela Fundação Getúlio Vargas do RJ, onde também exerceu as funções de professor e diretor. Em São Paulo, continuou vinculado a uma instituição de ensino superior, com ações esporádicas. Exerceu o cargo de diretor de uma instituição bancária e depois de um *holding* de um grande grupo empresarial. Retornou à vida acadêmica, após convite da mantenedora da instituição, para exercer a função de Reitor devido à sua experiência tanto na academia, quanto na iniciativa privada. Pertence à família de um dos mantenedores e amigo de longa data dos demais sócios da mantenedora.

Entrevistado 5

Engenheiro, com mestrado em Educação. Iniciou sua vida profissional lecionando matemática e física, quando ainda cursava o segundo ano de faculdade. Na mesma escola, recebeu convite para auxiliar na administração.

Antes de concluir a graduação, já atuava como Coordenador do colégio. A mesma instituição matinha também ensino superior. Embora com formação em Engenharia, continuou a trabalhar com Educação. Passou a lecionar nos cursos da faculdade. Posteriormente exerceu o cargo de Diretor e Pró-reitor. Mudou de instituição, e hoje exerce a função de Vice-reitor de uma universidade particular.

Entrevistado 6

Bacharel em Administração e Economia, Mestre pela UFMG e Doutor pela Universidade de Lion, França. Iniciou sua vida profissional como funcionário administrativo de uma universidade pública. Posteriormente, ingressou como aluno e, mais tarde, foi monitor, professor assistente. Aprovado em concurso, passou a docente titular, da mesma instituição. Exerceu, além da docência, cargos administrativos como dirigente. Trabalhou também como assessor de empresas da iniciativa privada. Aposentado, iniciou atividades ó8êMon5.2(assiseões univit)-5.es. Mudou de

convidado por um ex-professor para ministrar aulas na universidade de engenharia em que se graduou. Mais tarde, integrou a equipe de pesquisa dessa instituição. Posteriormente, exerceu a função de Pró-reitor Acadêmico na mesma universidade. Foi convidado a implementar uma Faculdade na Grande São Paulo, cuja origem de negócios era de ensino fundamental e médio. A partir desse trabalho, abriu, em sociedade, uma empresa de Consultoria que presta serviços e orientações na área de educação a instituições de ensino. Hoje, além da empresa, exerce a função de Diretor Acadêmico de uma faculdade isolada. Iniciou como Diretor do Ensino Superior e atualmente acumula a Direção do Colégio.

Entrevistado 9

É formado em Contabilidade e Direito, além de cursos de especialização em Educação. Trabalha na mesma instituição há 18 anos, pela segunda vez. Iniciou como professor de um dos cursos técnicos, passou a Coordenador Pedagógico e a Diretor do Colégio Técnico. Ajudou a implantar o ensino fundamental e médio e, mais tarde, participou da implantação da Faculdade de Tecnologia. Exerceu a função de Diretor da Faculdade e do Colégio e hoje é Diretor Administrativo da instituição.

Entrevistado 10

Bacharel em Administração. Ainda como aluna do curso de Técnico em Administração, iniciou suas atividades profissionais como auxiliar de secretaria, na mesma instituição em que estudava, onde trabalha há 31 anos. Foi nomeada para o cargo de Líder e, posteriormente, Secretária Geral, função exercida há 23 anos.

Entrevistado 11

Pedagoga, trabalha há 29 anos com Ensino Superior, sempre em funções voltadas a áreas administrativas. Sua primeira experiência profissional, foi em

instituição sem ligação com colégio e administrada por técnicos. As demais instituições de ensino superior em que trabalhou são oriundas do ensino fundamental e médio e mantidas e administradas por famílias. Hoje exerce a função de Secretária Geral.

Entrevistado 12

Bacharel em Biomedicina e em Pedagogia, com dois mestrados em Educação. Iniciou sua carreira profissional trabalhando com citologia; passou a lecionar ciências em escolas públicas do Estado de São Paulo. Foi Diretor de escola pública por onze anos. Posteriormente, passou a ocupar o cargo de Assessor em Diretoria de Ensino, ligada à Secretaria de Educação do Estado. Na mesma época, iniciou suas atividades em Ensino Superior, primeiro como docente, depois como coordenador em departamento acadêmico. Elaborou Projetos Pedagógicos de curso. Exerce a função de Coordenador de Pós-graduação, além de responder pelo Projeto Pedagógico Institucional em uma faculdade isolada da Grande São Paulo.

Entrevistado 13

Pedagoga e Mestre em Educação. Iniciou suas atividades como auxiliar de orientação pedagógica; passou a exercer o cargo de Orientadora Educacional. Na instituição que trabalha atualmente, iniciou como Coordenadora Pedagógica do ensino técnico. Com a implantação das atividades de ensino superior, assumiu a Coordenação do curso de Pedagogia, sua função atual.

Entrevistado 14

Formada em Administração, trabalhou por oito anos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica da qual saiu por adesão a um plano de demissão voluntária. A instituição de ensino superior atual é a terceira

para qual trabalha. Sua função é técnico-administrativa: é responsável pelo atendimento aos docentes e pelo audiovisual.

Entrevistado 15

Cursa Faculdade de Tecnologia em Recursos Humanos, na instituição em que trabalha. Conta com treze anos de experiência profissional em empresa de transporte coletivo, primeiro como auxiliar de Departamento de Pessoal, passou a encarregada de financeiro e mais tarde a gerente do setor administrativo. Foi contratada pela instituição de ensino superior para a qual trabalha por meio de uma empresa terceirizada. Sua função é de Coordenadora de Recursos Humanos da Faculdade, mas também presta serviços para o Colégio. É, portanto, funcionária e aluna.

Entrevistado 16

Cursa o último semestre de Pedagogia, na instituição em que trabalha. Quando aluno do Colégio, foi convidado por um professor - responsável pela rede de informática da instituição – para ser auxiliar do laboratório de informática. Posteriormente, passou a trabalhar na Secretaria e hoje é funcionário do EAD (Ensino a Distância). É, portanto, funcionário e aluno.

Entrevistado 17

Bacharel em Economia, Mestre e Doutor na mesma área. Foi militar por onze anos. Após o término da graduação, foi convidado para ser assistente de professor de economia e mais tarde efetivado. Paralelamente à docência, trabalha há dez anos como consultor organizacional, principalmente em ações ligadas à área de recursos humanos. Participou desta pesquisa na qualidade de docente de ensino superior.

Entrevistado 18

Licenciada em Letras e Mestre em Literatura. É professora em duas instituições públicas de ensino superior, em regime parcial, uma municipal e outra estadual. Leciona no ensino médio de colégio particular e é docente em cursos superiores na mesma instituição, que também mantém faculdade. Participou da pesquisa como docente.

Entrevistado 19

Jornalista. Fez especialização em Publicidade e é Mestre em Comunicação Social, na área de Publicidade. Ainda estudante, ministrou aulas em cursinho pré-vestibular. Mais tarde foi professor de colégio, sempre atuando em escolas particulares. Iniciou no ensino superior em uma universidade privada. Na instituição em que trabalhou como professor de colégio, foi convidado a ministrar aulas no ensino superior e, logo a seguir, à coordenação de curso de graduação, na área tecnológica. Como coordenador do curso de Publicidade, também colabora com alguns serviços que envolvem a comunicação institucional.

Entrevistado 20

Formação em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo e em Relações Públicas. Fez duas especializações: *Marketing* e *Internet*, além de complementação em Rádio e TV. Trabalhou doze anos em veículos de comunicação de massa, especialmente rádio e tv, como jornalista. Nessas mesmas emissoras, trabalhou também com comunicação corporativa. Há 21 anos, abriu empresa prestadora de serviços na área de comunicação: atendeu nesse período inúmeros clientes de vários ramos de negócios, entre eles, negócios voltados à educação privada. Atua também como docente de ensino superior. É prestador terceirizado de serviços de comunicação em uma das instituições que participaram desta pesquisa, embora mantenha funcionários de sua empresa

atuando diariamente em espaço destinado especificamente ao departamento de comunicação e participa das reuniões de diretoria. Sua empresa colabora, em algumas ações, com o setor de comunicação de outra instituição, que também participou desta pesquisa.

Entrevistado 21

Jornalista. Fez também curso técnico de locução. Iniciou sua vida profissional como estagiário durante o curso de jornalismo. Fez alguns trabalhos para o canal de tv mantido pela universidade em que estudou, além de trabalhar como mestre de cerimônia em alguns eventos da instituição. Logo após a conclusão do curso, foi convidado a permanecer na universidade, como funcionário do Departamento de Comunicação, onde trabalha como jornalista e assistente da diretoria do setor.

7. Histórias Orais

Por se tratar de histórias orais, os entrevistados não seguiram uma ordem pré-estabelecida em suas narrativas, dentro dos temas apresentados. Alguns se alongaram mais em determinados assuntos e menos em outros, e houve quem deixasse de abordar algum tema, ou, ainda, interpusesse um assunto em outro, razão pela qual serão transcritas, partes das narrativas de cada entrevistado, em conformidade com o assunto, previamente indicado. Além disso, por estarem imbricados, alguns itens terão transcrições de excertos, cujos conteúdos poderiam

Dessa forma, a Pesquisa de Campo está estruturada da seguinte maneira:

Gestão Organizacional

- Organização
- Administração
- Poder e Cultura
- Relações Interpessoais na organização
- Integração
- Colégio e Ensino Superior
- Paixões e Contrato Psicológico
- Comunicação

8. Procedimentos de análise

A análise seguirá os critérios explicitados acima e na Introdução desta tese. Serão selecionadas, por assunto, as narrativas que dialogam entre si ou se contrastam.

8.1. Organização

Sobre a Organização e sua gestão, diferentes visões foram apresentadas, revelando preocupação com a questão financeira e a visão da IES como negócio, sua origem e relação com o colégio, principalmente pelos que estão no papel de mantenedores ou têm alguma relação com a mantenedora. De toda forma, as seis instituições nas quais foi feita a pesquisa de campo, originaram-se de colégio e são administradas por famílias: uma única família, ou famílias que se associaram; em uma instituição há sociedade comercial, mas com a família como majoritária da sociedade.

Para os gestores de organizações menores, as escolas de pequeno porte são sustentadas pelos colégios dos quais se originaram. Eles acreditam que, por serem mais controlados pelo MEC, seus cursos têm mais qualidade

exatamente porque a exigência e fiscalização são maiores; mesmo assim superam as suas deficiências tecnológicas em relação às grandes - se for feita comparação nesse sentido - com a qualidade do ensino em sala de aula, pela contratação de professores competentes e titulados. Questões como: número de alunos em classe, salas adequadas, ventiladas e com boa acústica, remuneração de docentes, implicadas à qualidade foram citadas por entrevistados que trabalham como contratados, não pelos mantenedores.

Então, na realidade, o que você faz, é a partir do colégio, você sustentar uma faculdade um bom tempo. Hoje no mercado, você tem várias faculdades que são sustentadas por colégios, mas não se sabe até quando. Por que ... porque o fundo do colégio também é finito. Então, tem muitas faculdades à venda. (...) E agora como é que faz? E o mantenedor não quer se desfazer do colégio. Ele só quer se desfazer da faculdade. (...) por ela ser menor tem mais flexibilidade. Por ser mais flexível, ela se adapta melhor às necessidades do mercado e ela é capaz de propiciar um ensino de qualidade melhor, mais rapidamente. (Entrevistado 1)

Como negócio, a Instituição de Ensino Superior, se não for gestada com foco nos custos, fica inviável financeiramente, para esses gestores / mantenedores. Isso em decorrência de alguns fatores como: o corporativismo das universidades, as exigências do MEC, a ausência de voz representativa das faculdades isoladas junto a esse órgão público. Razão pela qual, muitas estão à venda, aqui no sudeste.

(...) Outro aspecto, vamos chamar assim, é das relações de uma empresa normal com o governo. Praticamente em outra empresa entre aspas normal, você paga seus impostos e não há problema nenhum: habite-se, vara de funcionamento, não há problema nenhum; agora, quanto ao sistema educacional, você fica amarrado a um processo que vem de fora para dentro, ou seja, vem de Brasília para sua instituição e nem sempre você concorda com as decisões de Brasília. Na realidade o que você tem é o seguinte: são os grandes grupos que pressionam Brasília e conseguem os resultados que beneficiam esses grandes grupos. Agora, fora dos grandes grupos, você não é ouvido. Faz de conta que de vez em quando você é ouvido; mas você não é ouvido. Então, esse é um problema fortíssimo. Devido à competição que existe entre as Faculdades, resultado: não há uma composição. Você não faz um sindicato forte para ser ouvido em Brasília. Resultado: você fica à mercê do que o pessoal decide em Brasília e nem sempre o que se decide em Brasília é um bom negócio (...)

(...) É claro que se você pensar do ponto de vista econômico, poxa vou deixar um prédio vazio? Não, mas tem que entender que existe essa contaminação natural, são processos diferentes – o Colégio é muito simples, a Diretoria tá próxima, no ensino superior o MEC tá distante, o MEC quando vem ele não vem pra ajudar, ele vem pra atrapalhar, a todo o momento muda a legislação, a todo o momento muda a dinâmica institucional, então nesse sentido o Colégio tende a ficar um pouco mais envelhecido do que a Faculdade.(...)
(Entrevistado 8)

Para o Entrevistado 6, a orientação do MEC é pela qualificação, contudo a gestão financeira das IES privadas se dá pelo valor da hora-aula, pela lucratividade; em decorrência, via de regra, docentes titulados são demitidos, ou nem são contratados, o que está na contramão das orientações de qualidade do órgão regulador que, segundo o entrevistado, não cobra efetivamente essa qualidade na educação. Para ele, os mantenedores vendem suas planilhas de custos e o sistema educacional é parte delas.

(...) Hoje, o Brasil é um país de juros, exclusivamente de juros. Então, a Universidade sofre muito com isso. Na particular a disputa é por hora-aula, a disputa às vezes nem chega a ser pela qualidade do docente; porque se o MEC tem um discurso de um lado de qualificação docente, mestrado, doutorado, de outro lado as instituições têm a questão do custo mais pra frente. Então de vez em quando a gente vê aquela leva de Mestres e Doutores sendo demitidos pelas

instituições particulares. Mas por quê? Porque ainda não se cobra efetivamente a qualidade da educação.
(...) (Entrevistado 6)

Ainda sobre a fiscalização do MEC e a imposição de um modelo educacional por esse órgão, para o Entrevistado 12 essa interferência do governo na gestão das IES particulares é necessária porque a autonomia pode levar a processos de desqualificação. Para ele, essas instituições ainda não têm condição de se autogerenciar. Questões como número de vagas por curso, aquisição de livros, condições adequadas para o desenvolvimento do ensino, pesquisas poderiam não ser tratados como prioritários, já que o foco está no lucro, no ganho de capital.

(...) Uma outra coisa importante, falando de faculdade, na verdade as interferências do discurso proclamado do governo, que são as legislações, nas instituições de ensino superior particulares, são necessárias, são imprescindíveis, porque quando a universidade particular passou a ter autonomia, muitos cursos passaram por processos de desqualificação, por conta dessa educação como produto. Essa interferência de uma política capitalista que infelizmente atingiu as escolas em geral, não só as escolas de ensino superior, mas as escolas em geral; isso fez com que muitas universidades passassem a existir e a própria concorrência começou a pensar no capital e não na qualidade de ensino, então essas interferências das legislações do governo federal nas instituições de ensino superior são necessárias. As instituições particulares ainda não têm essa condição de se

autogerenciar, por conta dessa questão do produto. Não é a qualidade que está em primeiro lugar, é a quantidade, principalmente no tocante ao número de vagas por curso, à aquisição de livros, isso tem que ter mesmo uma interferência. (...) (Entrevistado 12)

A opção dos mantenedores em abrir faculdade deu-se em função da expansão dos negócios, a partir das orientações da nova LDB, no caso das mais novas. Uns para aproveitar a ociosidade de edificações do colégio, outros como saída para salvar seu negócio, já que na segunda metade da década de 1990 e início desta, vários colégios particulares passavam por crise financeira. Em muitas, a faculdade aumentou também a demanda do colégio, pelo fortalecimento da imagem e marca e porque alunos universitários matricularam seus filhos na mesma escola. Abaixo alguns depoimentos:

(...) sobre a transformação de colégio pra faculdade. Meu avô tinha um colégio (...) teve um declínio muito grande nas escolas particulares e daí surgiu a oportunidade de abrir faculdade, estava numa época de crise também. O colégio foi mantido (...) (Entrevistado 7)

(...) inclusive só existe a faculdade por causa do colégio, estão ambos amarrados. A experiência, a bagagem de como administrar a faculdade é extremamente baseado na forma como se administra o colégio, então, as ações são muito simples, são objetivas, são claras, não que não se faça planejamento, não se faça estudos de vários cursos,

mas muito pé no chão, isso dá pra fazer, aquilo não dá pra fazer, nós não vamos fazer mesmo e falo não vou fazer; às vezes me indisponho com as pessoas; (...)
(Entrevistado 2)

(...) Quando decidimos tentar entrar na área de faculdades, teria que ter um sentido. Teria que ter mais alguma coisa na área educacional, teria que ser um curso... a gente poderia ir da quinta a oitava ou para o ensino superior. Nós achamos que seria melhor o ensino superior, até porque poderia dar maior força ao colégio, apesar de nomes diferentes. Decidimos fazer uma utilização melhor da capacidade do colégio, principalmente a parte, vamos chamar assim, de edificações. Outra coisa seria utilizar parte do funcionalismo, que era utilizado no colégio e cursinho, que estava ocioso, para sustentar isso (...) (Entrevistado 1)

O perfil dos mantenedores, ou dos gestores com ligações familiares com a mantenedora, interfere na gestão e na visão da organização como negócio em relação à sua missão. Dentre os entrevistados que participam do conselho mantenedor, o Entrevistado 3, cuja formação é em educação, mostrou em sua narrativa a preocupação com a missão do ensino superior que é a produção de conhecimento; com visão de mercado, mostra que a competitividade nesse ramo e o sucesso estão no investimento em tecnologia, no investimento na qualificação de seus funcionários, docentes ou administrativos, e na profissionalização administrativa. *A gestão deve estar ligada à qualidade do ensino e à competência institucional para sobreviver, são suas palavras.*

(...) Eu acho que você tem que estar preocupada com a função da Universidade que é exatamente a geração do conhecimento, que às vezes não é uma geração de conhecimento que vá imediatamente atender ao mercado, não vai... existem outras facetas que você adota. Agora, não tem que perder de vista que é isso que é ciência. A universidade não deve preocupar-se somente com o mercado, senão ela não estará atingindo seu objetivo principal que é a produção de conhecimento. (...) (Entrevistado 3)

Para as escolas menores, que mantêm colégio e faculdade funcionando nas mesmas edificações, a gestão do ensino superior tem como base a gestão do colégio - segundo eles, mais simples - utilizando muitas vezes a mesma mão-de-obra administrativa no colégio e na faculdade e vice-versa, mesmo que em espaços diferentes. Isso ainda ocorre no centro universitário em índices menores e não ocorre nas universidades, mais profissionalizadas e mais distantes da organização administrativa do colégio - embora ainda familiar - independentes de ações educacionais conjuntas ou ações de integração.

(...) eu trabalho aqui há 4 anos. Quando eu cheguei aqui tinham 300 alunos, agora parece que tem 4000 alunos e há um ano e meio atrás eu assumi o colégio que é mais ou menos a mesma instituição; esse colégio também se transformou em faculdade e eu tenho tentado atuar nas duas instituições. É uma instituição familiar, na verdade são duas instituições, uma delas é a faculdade e a outra, que pertence à mesma família é colégio e faculdade. (...) Quanto aos

funcionários, como os setores são sempre juntos, por exemplo, não tem 2 secretarias, é a mesma secretaria e a mesma tesouraria para a faculdade e a mesma pra o colégio (Entrevistado 11)

Para o Entrevistado 8, a gestão do colégio é mais simples que a gestão do ensino superior e essa simplicidade do colégio contamina de maneira perigosa e complicada a condução da faculdade, porque desconsidera o rigor científico do ensino superior. O colégio fica mais envelhecido, porque o MEC é mais distante e as exigências são menores. Mesmo com a fiscalização rotineira dos órgãos públicos estaduais ligados às Secretarias de Educação de cada Estado, a visão de quem vistoria e perspectivas, neste caso, são muito diferentes dos objetivos da academia. Portanto, a proximidade da diretoria – leia-se mantenedores – do colégio com a faculdade é prejudicial e mais acentuada quando se trata de administração familiar.

Para este Entrevistado, o professor do colégio não tem senso comum apurado; com hábitos intelectuais primitivos - sem generalizar -; vários não cultivam o hábito da leitura e da pesquisa; não são críticos o suficiente para discernir sobre o conteúdo de publicações e são reprodutores de teorias sobre as quais não verificam a qualidade científica. Pela simplicidade administrativa, pela simpatia que despertam entre alunos do ensino médio e também junto à direção, até pela dedicação dada à instituição, muitas vezes esses professores são convidados a trabalharem na faculdade e transferem essa cultura. Quando colégio e faculdade ocupam as mesmas edificações, a tendência é de essa contaminação ser mais acentuada.

(...) Além do que você tem contaminações do Colégio para a Faculdade, essa simplicidade do Colégio não deve ser aplicada no ensino superior isso é muito

perigoso é muito complicado, porque você tende a desconsiderar o rigor científico do ensino superior que é uma das riquezas. Então essa coisa de aproveitar professor do Colégio eu acho que é mais prejudicial do que qualquer outra coisa (...) (Entrevistado 8)

Já para o Entrevistado 11, o prejuízo para a organização é maior quando atores dos dois níveis atuam no mesmo espaço, ao mesmo tempo, atendendo a duas instâncias diferentes. A escola perde porque, nesse caso, tanto funcionários, quanto mantenedores, privilegiam um dos dois segmentos, ora colégio, ora faculdade, dependendo das ocorrências administrativas, do envolvimento dos funcionários e também dos interesses e das construções imagéticas de cada indivíduo e dos próprios mantenedores. Ao contrário do Entrevistado 8, acredita que trabalhar com colégio é mais desgastante, consome mais energia e atenção, por ser fiscalizado com mais frequência.

(...) O número de funcionários pra você ter colégio e faculdade juntos talvez seja o dobro, talvez fosse mais fácil ter duas secretarias mesmo e tentar entrosar de outra forma. Nós estamos tentando fazer de uma forma um pouco diferente nesse caso, trabalho como Secretária Geral, mas aí o que nós fizemos: contratamos uma secretária adjunta para o colégio e outra pra faculdade (...) agora você só tem que seguir um procedimento, você tem os professores, as notas, exames, lançar nota, a cada ano ou 2 anos você recebe uma visita do MEC, no caso do colégio, você tem semanalmente uma visita do supervisor do Estado. (...) (Entrevistado 11)

Segundo o Entrevistado 20, por sua experiência, mais do que administração familiar ou convivência e divisão de espaço com o colégio, a causa dos problemas de gestão das IES particulares está na ausência da cultura real de empresa. O discurso é de empresa, mas as práticas são de escolas tradicionais, com modelos antigos. Não se atualizam as práticas administrativas, há falta de planejamento estratégico e os grandes conflitos são gerados por que não há projeto administrativo efetivo que saia dos papéis para a execução. Para ele, os problemas com a comunicação são muito mais de cunho administrativo do que operacional.

(...) A gente tem uma concepção clara com relação ao crescimento das escolas; então tenho experiências com outras escolas que também a base era o colégio e que desenvolveram e montaram as suas instituições no ensino superior e as dificuldades que temos nessa instituição são as mesmas que tínhamos na outra. Você vai falar: 'ah, mas aqui é interior, lá é capital...' e é a mesma coisa, têm os mesmíssimos problemas, os mesmos conflitos, as mesmas... tudo. (...) Assim é uma questão de empresa, as instituições de ensino foram instituições de ensino não foram empresas. Então hoje, a instituição de ensino particular começou a perder a vergonha de dizer 'eu sou uma empresa e eu viso lucro' e precisaria perder mais ainda essa vergonha, não é virar sem vergonha no mal sentido, é virar sem vergonha no bom sentido. 'Eu sou uma empresa, eu gero lucro através de um serviço bem prestado que é educacional, que é pedagógico então eu tenho de ter um grande produto pedagógico e tenho de

ter uma execução muito bacana daquilo que eu procuro no meu projeto pedagógico, mas eu tenho de ter administração.’ (...) (Entrevistado 20)

8.2. Administração

O raciocínio de que falta às IES particulares um projeto administrativo, citado pelo Entrevistado 20, porque não há definição de quem faz o que, onde, e quem determina as ações, tem eco nas vozes de outros atores. Essa preocupação foi verificada na narrativa do Entrevistado 6, quando diz que a IES não chega a ser uma empresa do ponto de vista da interação; do Entrevistado 17, ao tratar da indefinição de papéis a serem desenvolvidos e decorrente falta de autonomia; e também do Entrevistado 19, ao tratar sobre conflitos internos. Relatos transcritos abaixo.

(...) Os mantenedores verificam sua planilha de custos e a partir dela geram o sistema educacional... empresa, a visão universal de empresa pressupõe a responsabilidade social não só o resultado econômico. Então a instituição privada brasileira não chegou ao nível de empresa do ponto de vista da interação, em ver o benefício social em relação com o social e o econômico; ela só pensa no econômico, hoje. Então alguém tem que atuar aí pra fazer com que o social se estabeleça.(...) (Entrevistado 6)

(...) Vamos pegar o caso dos professores... não se permite que os professores tomem determinadas decisões e tudo fica muito preso ao coordenador do

curso, que deve resolver todos os problemas sejam eles: financeiro, amoroso, sentimental. Não é função do Coordenador ficar preocupado se o aluno pagou mensalidade, se ele tem condição de pagar ou não, e aí fica um famoso jogo de empurra-empurra: um empurra pra esse, que empurra pro outro; é o que eu chamo na empresa do ganha peso, eu tento me livrar do problema empurrando pra outro e esse é um problema sério de comunicação. Não é claro quem vai tomar decisões, ou até onde cada um pode tomar decisão. (...)
(Entrevistado 17)

(...) não dá pra saber exatamente quem é responsável, quem é que administra isso, o que não tem claramente aqui na instituição ainda é quem tem função de que, quem faz o quê.(...) (Entrevistado 19)

A questão da falta de planejamento é também revelada nas narrativas dos Entrevistados 10 e 11 ao se referirem à contratação e integração de novos funcionários. A falta de tempo e a falta de planejamento não permitem ao novo funcionário receber informações e conhecer a instituição, antes de assumir sua função; ou, o acúmulo de funções prejudica eficiência e eficácia, conforme registro abaixo:

(...) Então isso é uma reivindicação dos próprios funcionários: que eles tenham, que eles possam ser avaliados por um departamento próprio que possa verificar essa identidade, se eles tem esse perfil pra atendimento, pra área burocrática ou pra área de

informática e também que eles tenham um treinamento melhor, que eles possam passar por um período de treinamento – porque normalmente eles entram já no pico e vão aprendendo na raça. Eles acham que a gente precisa melhorar essa parte de treinamento, então nós estamos sugerindo, inclusive fazendo os manuais pra quando eles ingressarem, eles passarem por um treinamento baseado em manuais, inclusive receberem da instituição normas de conduta, que nós não temos hoje; eles querem isso documentado pra que eles tomem conhecimento de quais são as regras da instituição, as normas de conduta da instituição. (...)
(Entrevistado 10)

(...) Quanto aos funcionários, como os setores são sempre juntos (...) e os procedimentos são diferentes; a mesma pessoa que é auxiliar de secretaria do colégio é auxiliar de secretaria da faculdade e o procedimento é diferente, um dos dois acaba sofrendo, ou acumula numa pessoa só todo o procedimento da faculdade, normalmente é o que acontece, porque apesar de tudo o volume de coisas ainda é menor que é o do colégio... então eu acho que um, dois (procedimentos) acaba se prejudicando.(...)
(Entrevistado 11)

Da mesma forma, não há critérios claros para seleção do pessoal que exercerá funções administrativas. Não se sabe de quem é a palavra final no momento da contratação e com base em que informação se decide por uma e não por outra pessoa. Não há análise do perfil do candidato, nem se há adequação

para o cargo que irá assumir - conforme as palavras do Entrevistado 10, e registradas abaixo, podem confirmar - o que significa que as contratações podem ser feitas por indicação ou por *feeling*. Nesse sentido, os problemas gerados nessa instituição levaram à solicitação, por parte dos funcionários administrativos, para que novas estratégias permitissem remanejamento interno entre os departamentos. A solução sugerida foi a de que se utilizassem estagiários do curso de Psicologia para esse fim.

(...) nós estamos sugerindo que haja um setor como hoje nós temos em Psicologia, que nós tenhamos estagiários, de núcleo de formação de psicólogo, fazendo a parte de treinamento e recrutamento não só de atendimento clínico; (...) (Entrevistado 10)

Para o Entrevistado 13, o mínimo senso crítico percebe a falta de planejamento nas IES particulares. Mais especificamente nas pequenas e médias, mas sem isentar totalmente as grandes, abrem-se novos cursos, ampliam-se instalações, mas não se contratam novos empregados, ou contratam pessoas inexperientes por questões de custos. O crescimento administrativo não acompanha o acadêmico. Falta visão administrativa em médio e em longo prazo. Como a preocupação é o lucro mais imediato, as ações são centradas na captação de novos alunos; não há preocupação com a qualidade do atendimento, com a qualidade do ambiente, com condições mínimas de trabalho e isso resulta na qualidade do ensino. As grandes universidades são mais profissionalizadas, investem em tecnologia, mas também apresentam grandes deficiências em razão da falta de planejamento.

(...) como eu já comentei, a questão administrativa acaba influenciando o resultado lá com os alunos. Ela tem que acompanhar o mesmo passo,

seja nos recursos físicos e materiais e nos recursos humanos. Certamente o mesmo número de profissionais que conseguiam atender e bem o mesmo número X de alunos num passado recente não pode ser o mesmo número de funcionários para o momento que estamos vivendo agora e que em breve será num número maior e o objetivo é que a cada semestre esse número realmente aumente. Então isso tem que caminhar paralelo – recursos materiais, a previsão de gastos, tem que considerar que a realidade, a comunidade acadêmica também agora é outra. Basicamente eu acho que seria isso que são os maiores entraves, deles não estarem caminhando no mesmo passo. (...) (Entrevistado 13)

Em sua história oral, o Entrevistado 19 revela: sua impressão é a de que a IES privada para a qual trabalha está sempre se adaptando às situações emergentes e as decisões são tomadas *conforme crescem as paredes*.

Assuntos como autonomia e gestão participativa, citados por alguns entrevistados, retomam a questão da falta de planejamento estratégico e de projeto administrativo. No ambiente do ensino superior privado, as expressões “coordenador gestor” e “gestão participativa” têm sido recorrentes. A primeira mais freqüentemente que a segunda.

Para o Entrevistado 8, não há como falar de coordenador gestor se não houver autonomia. O coordenador de curso não está preparado para atingir objetivos acadêmicos e administrativos. Não tem instrumentos para isso e nem autonomia. Para ele, a ânsia pelo lucro quer transformar o coordenador de curso em gestor; todavia, sem capacitá-lo ou lhe dar instrumentos para isso. Esta é uma

ação que só é viável, sem prejuízos, em um ambiente de gestão participativa, para qual, ainda, não há maturidade por parte dos mantenedores, já que não há comprometimento do empregado, se não houver divisão de lucros.

(...) Hoje os coordenadores (de curso) não dispõem de instrumentos necessários para ser um gestor de negócios. E não têm autonomia para ser gestor de negócios. Uma coisa é perceber que tenho poucos alunos e eu defino uma linha para poder captar alunos de uma forma autônoma. Isso ainda não existe, está muito distante de isso acontecer. O coordenador tem a obrigação de o curso dele atingir seus objetivos e esses objetivos podem ser caracterizados como

profissionalizar a instituição, porque o mantenedor resiste em aceitar novas idéias. Muitos contratam profissionais especializados, em decorrência das exigências do MEC ou porque reconhecem que não têm competência acadêmica, mas a resistência é maior quando se trata de procedimentos administrativos: o fundador, porque tem arraigados conceitos culturais; o herdeiro, porque via de regra assume a cultura de seu antecessor. Nesse sentido, serão registrados os depoimentos dos Entrevistados 8 e 20:

(...) A gestão participativa é muito difícil; seria o início para uma gestão mais objetiva. De fato, abrir um pouco mais a escola do ponto de vista de orçamento, de tributos, de folha de pagamento, e assim por diante. O dia que o mantenedor tiver coragem de fazer isso, ele estará preparando a instituição para uma gestão participativa. Eu acho que ainda os mantenedores são medrosos com relação a esse negócio de empresa. Eles acreditam muito mais em alguém de fora do que em alguém de dentro. Eles preferem pagar alguém para auditar a escola a ser transparente. Tem ainda o modelo da escola pública e tem também aquela coisa cultural do latino-americano, que às vezes sonega algumas informações. (...) (Entrevistado 8)

(...) Eu acredito na gestão participativa, acho importante as pessoas se sentirem sócias daquilo que elas estão fazendo e isso tudo tem a ver com a integração, tem a ver com o agradecimento, tem a ver com compartilhamento, então pra mim é importante. Isso é um modelo de administração que eu entendo como mais adequada. (...) na escola a crítica é

complicada pra quem abrir a boca pra criticar.. (...) Eu já vi muitas pessoas perderem o emprego. Infelizmente é um terrorismo. Talvez até o modo foi inadequado mesmo, nem sempre a crítica é bem colocada, mas assim a crítica pela crítica só, também gera demissão em muitos lugares. (Entrevistado 20)

Para o Entrevistado 13, a IES particular em que trabalha caminha para a gestão participativa: parte hierarquicamente da direção para a coordenação; há reuniões semanais e emergenciais; as ações são descentralizadas, sugestões ouvidas e os assuntos tratados pelas coordenações e diretorias tanto acadêmicas quanto administrativas. A participação docente ocorre em ações acadêmicas, segundo suas palavras.

A visão, neste caso, é parcial sobre gestão participativa pelo menos por dois fatores: quando é decidida hierarquicamente e quando se atém em nível de diretoria. Deixa de ser participativa no momento em que não há representatividade de funcionários subordinados e professores nas reuniões: sem participação, não são ouvidos, apenas comunicados sobre as decisões. Fato este relacionado à cultura impregnada de valores burocráticos e tradicionais.

(...) Acredito que estamos caminhando para a gestão participativa, ela perpassa assim os nossos trabalhos sobre os dois níveis, partindo hierarquicamente da direção para a coordenação; nós temos reuniões semanais e fora essa, se há necessidade de alguma emergencial, também, e discutimos e são descentralizadas as ações e é ouvida a sugestão de todos. Então, acredito que o trabalho é

bem discutido entre todas as coordenações de cursos e direções administrativas e acadêmicas. Eu sinto que há realmente a liberdade de criação, de opinião. Da mesma forma com os professores que estão sob a minha responsabilidade, eu também procuro dar espaço respeitando as características de cada um, as qualidades, as limitações e por isso somos uma equipe; um grupo acaba tomando a frente de um evento, outro grupo acaba sendo responsável pela criação de uma outra situação, porque eu entendo dessa forma e acredito que da mesma forma os demais coordenadores; se os professores fazem parte da equipe docente da nossa instituição é porque tem cada qual a sua competência e precisamos de todas essas habilidades e competências para a boa condução do curso (...) (Entrevistado 13)

Para o Entrevistado 3 a gestão participativa é uma iniciativa que vem sendo trabalhada há alguns anos na universidade que dirige. Surgiu pela própria necessidade de definir-se a identidade da instituição, após uma ruptura societária, e é consequência das ações que daí se seguiram. A gestão participativa é construída pela valorização do ser humano, porque lhe é permitida voz. Em sua narrativa, a entrevistada não fez menção à participação nos lucros.

(...) aqui o formalismo e o legalismo que existem nas instituições e que são necessários que tenham porque (...) tem que dar conta de todos os seus atos legais, não só formais como a questão de, por exemplo, de diploma de alunos; quer dizer, toda a burocracia que

existe aqui na XXXX, ela existe não pra você cumprir uma meta ou pra você estabelecer programas, prazos, mas ela existe que é pra estar servindo um produto final pura e simplesmente. Ela existe, por exemplo, manuais existem, controles existem, avaliações existem, mas sempre o ser humano é ouvido, é analisado, é questionado, ele pode mudar essas regras, ele em termos de coletividade a gente fala assim, não que o individuo possa chegar aqui, não, ele pode ser ouvido lógico, mas ele individuo enquanto o coletivo. A XXXX tem dado uma importância muito grande à pessoa humana, fundamental. (...) (Entrevistado 3)

A dificuldade em implantar o modelo participativo existe, segundo o Entrevistado 17, porque, na maioria das IES privadas, se segue o modelo das teorias tradicionais de administração e não os modernos modelos de gestão, pelo fato de serem empresas familiares. A liderança é impositiva, burocrática e autoritária, afetando não só a autonomia de funcionários administrativos como também do corpo docente. A falta de planejamento e da definição de papéis serve à centralização do poder, que tira a autonomia de todos: docentes, coordenadores, diretores.

(...) Como eu venho colocando constantemente com relação ao papel da liderança o que a gente vê ainda é uma gerência voltada exclusivamente para a burocratização e uma liderança que dá ordem, ou seja, a maioria dos funcionários das instituições não tem capacidade pra tomar decisões, principalmente o professor e aqueles funcionários que estão diretamente ligados com os alunos. Muitas situações que os

próprios professores podem tomar determinadas decisões ou poderiam estar estrategicamente junto, com o que eu chamo de alto escalão da instituição, pra tomar determinadas decisões; mas infelizmente o paradigma ainda é uma gestão tradicional, burocratizada, pesada na qual não se houve a maioria do quadro de funcionários, que eu chamo de linha de frente, ou seja, aqueles que estão diretamente lidando com os alunos.(...) (Entrevistado 17)

Com relação à autonomia, para o Entrevistado 20 não existe quando só um centraliza as decisões e é responsável pelo operacional, acadêmico, *marketing* etc. Um faz o trabalho de muitos.

(...) Universidade que tem o diretor acadêmico ou a faculdade com o diretor acadêmico – às vezes acontece na Instituição toda a responsabilidade administrativa / operacional / financeira / técnica e até de marketing sobre os ombros desse diretor de área acadêmica e o diretor de área acadêmica ele não tem a preparação, normalmente a experiência na área de Marketing de Comunicação, então são excelentes profissionais na área acadêmica (...) (Entrevistado 20)

A visão de autonomia dos Entrevistados 10 e 15 está mais voltada à interiorização da cultura e do discurso da organização e do ponto de vista de quem detém o pequeno poder. Além de equívoco entre o significado de autonomia e o significado de iniciativa.

(...) A partir do momento em que eles percebem que o funcionário se dedica, você passa a ter autonomia, então isso sempre facilitou bastante o nosso trabalho, o nosso dia a dia, e é claro que a gente sempre trabalhando dentro das normas institucionais e da legislação vigente, que é uma das áreas que eu gosto muito de trabalhar, com legislação educacional. Então é assim, esta empresa, mesmo familiar, a gente pode falar assim, não existe um organograma no papel mas assim, flui bem todo o relacionamento porque existem pessoas-chave, eu acho, nos departamentos que têm realmente a necessidade de tocar a instituição pra frente. Assim, a família colocou pessoas que eu considero o pilar da instituição; então, tem a família que dá todo o suporte, são as famílias, e existem essas pessoas que são os pilares, são essas pessoas que realmente conseguem tocar a instituição.(...)
(Entrevistado 10)

(...) aqui (faculdade) eu vejo que as pessoas têm mais autonomia; eu não digo que têm mais autonomia porque dão mais autonomia; é porque as pessoas são mais despojadas, elas não esperam outras pessoas mandarem pra poder fazer... sabe, tipo assim, você vê que ta caindo aquele negócio, você não tem nada a ver com aquilo, o seu departamento é outro e tal, só que você vai lá e chama a pessoa e fala assim: olha ta caindo ali tem como você arrumar? (Entrevistado 15)

Já citada pelo Entrevistado 8, a transparência é uma das práticas administrativas que precisa evoluir na administração da IES privadas. Discursos e práticas devem ser coincidentes e causas reveladas, para que se compreendam as conseqüências de determinados atos administrativos. Para os Entrevistados 14 e 16, o problema administrativo que enfrentam nas IES privadas onde trabalham são informações incoerentes, descontraídas, em decorrência da falta de transparência entre o que se diz e o que se faz. As práticas não correspondem ao discurso proferido.

(...) O discurso foge bastante da prática. Há uma diferença entre o discurso da reunião e a prática. O discurso proclamado é bem distante, não sei como dizer... o que eles colocam pra nós perante o que está aqui dentro da faculdade, o que a gente vai passar , tudo, foge da prática aqui dentro.(...) (Entrevistado 16)

(...) Acho até que meio que subestimar o funcionário. Você sabe quando é um discurso e quando não é. O funcionário mais simplesinho, ele sabe quando você ta falando e ta acontecendo a coisa e quando ta falando porque é um discurso seu; to falando porque tem que falar. O funcionário sabe e ai você já fica esperta, a gente tem que procurar o bem da empresa e o bem do funcionário. (...) (Entrevistado 14)

Outra dificuldade administrativa, segundo alguns entrevistados, é a ausência do departamento de recursos humanos, que efetivamente atue de acordo com seu sentido específico.

A esse respeito, o Entrevistado 5 diz que na maioria das IES particulares que conhece, os departamentos de recursos humanos atuam como departamento de pessoal. A preocupação está mais em privilegiar mecanismos de controle e supervisão do que com programas de capacitação e integração, ficando de lado a possibilidade de ganhos de qualidade de ensino e de satisfação profissional.

Quanto aos RHs das instituições, de fato a maioria acaba atuando mais como DP e pouco se dedicando às questões que afetam a qualidade de seus profissionais. Programas de capacitação e integração são raros. Privilegiam-se os mecanismos de controle e supervisão, ficando de lado a possibilidade de ganhos de qualidade de ensino e de satisfação profissional.

Assim como o Entrevistado 5, outras narrativas se direcionam no sentido da ausência de ação efetiva de um departamento de recursos humanos, nas IES privadas. Uma delas é do Entrevistado 12, para quem as causas de vários conflitos estão ligadas ao fato de não haver eficiência nem do departamento de recursos humanos, nem de comunicação. O não estabelecimento dos papéis de cada um dentro das funções e cargos estabelecidos, a ausência de políticas de integração e de interação gera esses conflitos.

(...) Existe um grupo razoável de funcionários que conseguem entender bem a proposta da instituição, mas existe uma grande parte que ainda precisa desse preparo. Eu direciono essa responsabilidade ao departamento de recursos humanos da instituição. Existe o departamento oficialmente, mas as ações e as atitudes estão bem distantes. (...) (Entrevistado 12)

Para o Entrevistado 2 a instituição que dirige possui o departamento

(...) Como professor da área de Recursos Humanos eu venho colocando já há algum tempo a necessidade de não ter apenas Recursos Humanos operacional, ou seja, abrir um processo de recrutamento, um processo de seleção, a escolha de um docente ou de um funcionário que vai trabalhar com os alunos. O que a gente chama hoje a necessidade de Recursos Humanos estratégico, ou seja, todos os funcionários da empresa precisam fazer parte ou compartilhar das estratégias das empresas. (...) A maioria das instituições particulares que já trabalhei, a maioria, não tem o departamento de Recursos Humanos; tem o Departamento de Pessoal (...) Pega-se um funcionário responsável pelo Departamento de Pessoal e dá-se a ele algumas atribuições.(...) então você precisa literalmente de um Departamento de Recursos Humanos e não de um Departamento de Pessoal; são coisas distintas, diferentes. Claro que você pode ter um Departamento de Recursos Humanos que possa englobar o Departamento de Pessoal, ou no nosso caso ter um departamento de capacitação de profissionais tanto do corpo docente como os outros funcionários administrativos. (...) (Entrevistado 17)

Para ele, o desconhecimento dessas funções seguido da preocupação com custos faz com que a efetiva ação não ocorra satisfatoriamente. Por ter como negócio justamente o conhecimento, a educação, as IES deveriam preocupar-se mais com a capacitação docente e dos técnico-administrativos, recorrendo para isso a profissionais titulados e experientes que mantêm em seu quadro docente. Ao contrário, o que se vê é pouca, ou mais precisamente,

nenhuma utilização dos conteúdos ministrados nos cursos, como o de Administração, por exemplo.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 8 também é de opinião que um ponto a ser repensado nas IES particulares é o aproveitamento dos próprios cursos em seus atos administrativos. Da mesma forma, em sua narrativa, o Entrevistado 5 conta não ter observado em sua carreira de educador, casos em que o curso de Administração interfira ou contribua com a gestão administrativo-acadêmica das IES privadas.

(...) Ainda não observei casos de interferência de situações geradas pelos cursos de Administração na gestão administrativo-acadêmica das instituições que conheço. (Entrevistado 5)

Em sua narrativa, o Entrevistado 2 demonstra consciência de que o conhecimento transmitido deva ser aplicado internamente; todavia reconhece: isto não ocorre na instituição, embora haja essa intenção.

(...) nós temos o curso de Administração de Empresas, nós temos o curso de Tecnologia em Recursos Humanos, temos o curso de Letras, então, nós damos a receita mas não fazemos essa receita, eu não executo essa receita do bolo, então exatamente aquilo que eu ofereço para o meu aluno eu preciso fazer internamente. Então, é um passo futuro, é um passo maior, um pouco mais estruturado, porque eu não gostaria de fazer parcial eu quero fazer alguma coisa, quem sabe alguma coisa estruturada como a

gente vem fazendo, como vem fazendo na parte de comunicação, na parte de recursos humanos, por exemplo, eu acho que poucas instituições oferecem o que a gente tem, até na enfermaria informatizada, que também é uma parte de Recursos Humanos.(...)
(Entrevistado 2)

8.3. Poder e Cultura

Ações administrativas implicam relações de poder e de cultura. O olhar mais atento sobre o discurso com que as narrativas foram construídas revela não só o pensamento do indivíduo sobre seu ambiente de trabalho, sua integração com esse ambiente, como também sua cultura, seus valores, paixões, se absorveu a cultura organizacional, relação de poder e a extensão de seu contrato psicológico com a organização.

Cultura, poder, integração foram alguns dos temas propostos aos entrevistados. Integração foi um tema tratado com mais tranqüilidade pelos participantes; com menor intensidade, a cultura; e com dificuldade o poder. Com relação aos dois últimos temas, os relatos serão apresentados, na busca de elementos que os identifiquem.

As IES particulares têm como missão desenvolver o conhecimento e esse tipo de organização não cumprirá seu papel e não pode ensinar a sociedade se ela mesma não tiver saúde organizacional, se internamente não permitir abertura com professores, funcionários e alunos, segundo as palavras do Entrevistado 3. Para isso um dos instrumentos utilizados pela instituição que dirige é a avaliação institucional. Essa avaliação já servia como instrumento interno antes da promulgação da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que a torna obrigatória, como forma de ouvir a comunidade e divulgar seus resultados, para

que a universidade possa repensar sobre seu papel social e sua cultura, na construção de sua identidade.

Isto é percebido e a cultura revelada por algumas ações desenvolvidas pela instituição. Por exemplo, segundo o Entrevistado 3, não há rotatividade do pessoal administrativo, chave do pensar da universidade; as pessoas não permanecem por sentimentalismo; o respeito pelo ser humano se dá

moalcdade.

essa realidade. Reconhece que não tem formação acadêmica necessária para administrar sozinho e, por isso, a necessidade de cercar-se de profissionais qualificados. Há a exigência do poder público de titulados, mas administrativamente acredita ser mais importante contar com profissionais competentes que estimulem o crescimento da organização e o cumprimento de sua missão. Investe em tecnologia de informação e segurança que permitem controle e sua proximidade com a comunidade interna. Está presente na instituição durante os três períodos de funcionamento, embora não esteja presente em todas as atividades. Participa de reuniões com o corpo diretivo acadêmico e administrativo. Conforme suas palavras, ainda prefere resolver os assunto tendo “olho no olho”. Seu discurso é aparentemente de descentralização, mas analisado mais atentamente percebe-se que a prática é de centralização do poder.

(...) Com relação à chegada de novos profissionais, primeiro tem uma necessidade extrema de profissionais competentes titulados, independentes de serem titulados, profissionais muito competentes. Não dá pra levar o barco sozinho (...) Na parte acadêmica eu fui obrigado a me cercar de excelentes profissionais pra poder me ajudar, mesmo porque eu não tenho formação acadêmica necessária pra poder até administrar essa parte, então além de ter grandes profissionais, bons profissionais, profissionais que vestiram a camisa do XXXX gostam, sinto que as pessoas sentem prazer, não vem com má vontade trabalhar, se sentem estimulados a vir pra cá, fazer isso aqui crescer, fazer isso aqui aumentar e em cima de tudo fazer a nossa missão de vida, se tornar, fazer o aluno se tornar um cidadão (...) tendo controle sobre as nossas atividades com investimento em tecnologia (...)

sempre com soluções baratas, não pode, não dá pra pensar de uma outra forma, mas eu faço e consigo um bom resultado com essa solução.(...) (Entrevistado 2)

Segundo o Entrevistado 4, a visão de curto prazo traz muito prejuízo em longo prazo; esse é o pensamento empresarial que não coincide com a do mantenedor que quer lucro rápido. Diz: como acionista, o mantenedor quer resultados, quer subir o valor das ações e o trabalho acadêmico muitas vezes exige mais tempo. Esse foi um dos grandes desafios encontrados ao entrar para a organização, o que exige trabalho de persistência para mudar culturas arraigadas, resistentes às mudanças, principalmente porque se trata de uma instituição familiar, com vícios já internalizados. Para ele, embora a instituição seja muito grande, mantém cultura de pequena e o fortalecimento da imagem depende da mudança dessa cultura. Outro ponto a ser revisto é que não basta captar alunos, é preciso mantê-los satisfeitos. Embora pertença à família de um dos mantenedores, sua narrativa revela conflitos e ponto de vista diferente: a tentativa de profissionalizar a instituição versus a cultura familiar arraigada.

A mudança de cultura está ligada à mudança de poder. Portanto, para profissionalizar o trabalho nas IES particulares é preciso essa visão pelo presidente da mantenedora. O profissional contratado deve ter todo o poder para transformar efetivamente o comportamento da instituição e torná-la empresa privada com qualidade real e com a satisfação de funcionários e alunos. Para isso, segundo o Entrevistado 4, é preciso que as famílias mantenedoras sejam transformadas em conselho, pois com a sua presença no cotidiano das ações, não há verdadeiramente autonomia.

(...) Eu achei um desafio muito grande. Agora o que eu encontrei? Como toda instituição ainda familiar, que tem ainda vícios desse tipo de organização, eu

acho que são passíveis de mudanças, a seu tempo; quer dizer, no início era como dar um murro numa ponta de faca. (...) se você tiver uma visão de curtíssimo prazo, você maximiza os resultados em curto prazo, mas em longo prazo você acaba perdendo aluno, porque você acaba lidando com nome ruim e você acaba perdendo os outros pontos; e eu acho que isso aconteceu com algumas escolas. (...) Agora, eu acho o seguinte: para profissionalizar totalmente você teria que ser, não o reitor, você teria que ser o presidente da mantenedora e com todo o poder; o profissional contratado com todos os poderes de decisão transformar as famílias em um grande conselho, então você criaria uma diretoria; eu não quero dizer que uma pessoa da família não pudesse trabalhar, pode desde que seja capacitado; não é avaliação restrita desse profissional, essa é a visão que eu gostaria de trazer da minha experiência empresarial como executivo.(...)
(Entrevistado 4)

Segundo o Entrevistado 7, a IES particular que dirige já se profissionalizou, o grupo societário está mais afastado da empresa e há liberdade total para conduzir os trâmites administrativos. No que diz respeito à profissionalização, seu relato vai de encontro às narrativas dos Entrevistados 4 e 19 que trabalham na mesma instituição de ensino superior. Para o Entrevistado 4, como vimos, a instituição tem ainda muito a caminhar para ter administração totalmente profissional. E a informalidade e estrutura familiar estão presentes no relato do Entrevistado 19 que, até no sentido de demonstrar sua satisfação, revela isso. Abaixo serão transcritos os depoimentos dos Entrevistados 7 e 19:

(...) e hoje a gente vem passando por um período de bastante mudança, que desde que eu entrei eu vinha batalhando pra acabar com esse perfil de empresa familiar pra tratar como empresa profissional e esse ano nós conseguimos fazer algumas mudanças – o grupo societário está mais afastado da empresa, eu na parte administrativa estou dirigindo com liberdade total assim como na parte pedagógica, a gente troca informações e uma parte interfere na outra, apesar de a empresa ser familiar, a família se afastou e se profissionalizou, isso na parte administrativa. (Entrevistado 7)

(...) A questão de trabalhar com a família é muito interessante, é muito gostoso, então é assim: eles são família mesmo, a gente gosta de trabalhar com eles, então eu não senti muito, eu só senti assim estou dando aula em faculdade. Todo mundo gostava muito de trabalhar na faculdade porque tinha a cara da família. (...) O dono tinha um filho na faculdade, as filhas no colégio, então por onde você passava você via a família administrando ou o colégio, ou o ginásio, ou a faculdade; então qualquer lugar que você ia você se encontrava com eles, em nenhum momento a família que administrava a instituição fazia essa distinção entre colégio e faculdade. Se você estava na faculdade, na verdade você era amigo deles (...) Acredito que não tenha uma verba destinada para uma festa, verba para palestrante. Vamos fazer uma confraternização no final do semestre, você faz todo um plano, faz um projeto, apresenta a ele se ele achar que é viável e tiver a verba

ele deixa você fazer; assim... “quem vai fazer fulano, beltrano, mais quem, ele ta interessado, então ele libera pra você fazer...” se é um professor de matemática, se é um professor de publicidade, de relações públicas, não importa quem seja que faça, o projeto ta feito, o projeto é interessante, vale a pena, tem a ver com a Universidade, tem a ver com a verba disponível, então ele libera.(...) (Entrevistado 19)

Se analisado mais atentamente o relato do Entrevistado 19, há o registro da presença da família mantenedora, sua influência cultural na instituição, a informalidade presente: primeiro, quando o Entrevistado 19 diz *Se você estava na faculdade, na verdade você era amigo deles.(...)* referindo-se à família, o que comprova a fala do Entrevistado 6 – apresentada mais à frente - quando diz que nas IES particulares a contratação de pessoal e promoções dependem de favores, amizade, parentesco; assim também como dito pelo Entrevistado 5 – apresentado a seguir -, para quem, ter relações de amizade com a família é garantia de poder, mesmo que seja o pequeno poder; segundo – ainda sobre o depoimento do Entrevistado 19 -, quando se refere à realização de atividades e eventos, revela a falta de planejamento administrativo e a informalidade de critérios para aprovação e liberação de verbas, cuja ação é de responsabilidade do Entrevistado 7, que é membro da família de mantenedores. Percebe-se aqui a diferença entre discurso e prática. Não se diz que seja intencional, mas sim cultural.

A inevitável aproximação do profissional com o mantenedor, no caso de organizações com administração familiar, leva à informalidade e às decisões emocionais. Essa é uma cultura assimilada até por quem deveria ser preparado para esse fim, como revela o relato dos Entrevistados 13 e 15, ou conforme o Entrevistado 19, sobre resoluções de conflitos. Não há projeto administrativo ou

planejamento estratégico que resista a isso, porque o que impera é o pouco profissionalismo.

Então eu acho que esse tipo de coisa é Recursos Humanos porque é ver a pessoa que está totalmente desmotivada, pegar, colocar ela num cantinho pra saber o que está acontecendo, e a pessoa falar pra você tudo o que ela está sentindo (...) .Nem sempre eu tenho condições de tomar providências, por exemplo. (...) Mas é assim... existem muitas outras coisinhas que de repente são pequenas, mas que você sentando com as pessoas e mostrando outra visão, eles mudam de idéia, é uma questão de conversar.(...) (Entrevistado 15)

(...) Acredito que temos muito a melhorar, principalmente na área de educação, A educação não tem nada muito certo, muito pronto, não há receitas para que dê certo, mas existe (...) muita vontade de acertar, muita vontade no trabalho em equipe, muito esforço para que tudo dê certo, então temos a essência que é a boa vontade (...) (Entrevistado 13)

(...) Não existe administração de conflito, você percebe assim: quando existe um conflito ele some, ele desaparece, abafa o caso, não se tem muito retorno, você não sabe o que aconteceu, não dá pra saber exatamente quem é responsável, quem é que administra isso (...) (Entrevistado 19)

Ficar próximo do mantenedor e de sua família também significa poder, porque se tornam intrínsecas amizade e ações administrativas; ainda, o poder de influência aumenta e isso é campo fértil para o surgimento de feudos, que muitas vezes lutam entre si pelo poder, mas que se unem quando uma mudança ou um novo contratado possa ser uma ameaça ao poder instituído.

A experiência do Entrevistado 5 tem sido sempre em empresas familiares. Para ele, exercer um cargo de confiança em uma empresa de administração familiar aproxima inevitavelmente o contratado, mantenedor e suas famílias. Formam-se laços de amizade que são de poucos quando a instituição é pequena. Na medida em que a instituição cresce, o número de pessoas próximas aumenta e surgem os conflitos, principalmente se houver pouco profissionalismo das partes. É de opinião que quanto mais afastados os parentes - a família - estiverem da gestão, maior a probabilidade de sucesso nos resultados. Isto porque invariavelmente os familiares trazem para o local de trabalho suas disputas familiares e desconhecem o limite de onde termina a família e onde começa a empresa. Postura esta que interfere diretamente no clima organizacional.

Para o Entrevistado 5, a iniciativa de profissionalizar os atos administrativos nas IES particulares é o caminho a ser seguido; contudo deve-se ter claro: os fundadores, donos, não se afastam completamente do poder central e do controle financeiro. É de opinião que nas IES particulares a gestão definitivamente profissional esteja longe de ocorrer, pois poucos são os herdeiros que têm visão da moderna administração; a maioria repete os erros dos pais: prepotência, desperdícios, ausência de compromisso com a academia, descaso com o ser humano etc.

(...) Exercer cargo de confiança, ligado diretamente com o dono, acaba aproximando o executivo e sua família/amigos da família/amigos do

dono. O tempo torna essa aproximação inevitável. Se a estrutura da instituição é pequena, poucos colaboradores se aproximam da alta corte dirigente; se é grande, muitos se aproximam... e as crises de relação interpessoal também aparecem. Se o pessoal administrativo não for altamente competente e, sobretudo, profissional e ético, tais relações terminam por proporcionar momentos difíceis, seja num eventual desligamento de alguns, seja numa disputa por poder. (...) As instituições que estão pensando seriamente nesse problema estão tentando profissionalizar suas gestões, e algumas com relativo sucesso. Digo relativo, pois o(s) dono(s) fundador(es) dificilmente se afasta(m) completamente do poder central (leia-se: chave do cofre). (...) Determinados herdeiros de certas instituições foram preparados para assumir o lugar de seus pais, e andam dando conta do recado e do aprendizado. A maioria, porém, repete os mesmos erros de seus "mestres" orientadores, quais sejam, prepotência, menosprezo pelo lado humano no trabalho, desperdício de recursos, ausência de compromisso com a academia, dentre outros.(...)(Entrevistado 5)

O eco de que a presença do mantenedor muito próxima e a administração familiar mais prejudicam do que ajudam nos procedimentos administrativos das IES particulares, assim como a proximidade com o colégio, é verificado também em outras narrativas. Para o entrevistado 8, as universidades ultrapassaram essas dificuldades em muitos aspectos; já, as instituições particulares pequenas e médias correm riscos de sobrevivência se não mudarem sua cultura e se não houver o afastamento do dono, pois as preocupações dele

são diferentes, por exemplo, das do diretor acadêmico, do coordenador de curso e as tensões aumentam; além disso, a simplicidade da estrutura administrativa do colégio - como um coordenador para vários cursos – é diferente da estrutura departamentalizada da faculdade e isso requer mudança de postura. Não são permitidos no ensino superior: a tolerância, a avaliação por critérios subjetivos, a informalidade, os ajustes caseiros, a cultura da simplicidade.

(...) isso é ruim, isso traz uma instabilidade entre as pessoas porque o dono conversa com todo mundo, o dono está presente, ele discute, até se acha no direito de dizer que o professor A é melhor que o professor B e o dono nem sempre tem essa lucidez (...) as instituições que nasceram de Colégio elas tem o vício da informalidade do Colégio e esse é o grande perigo, porque a formalidade de certa forma gera alguns trâmites burocráticos que são extremamente positivos para a escola, o grande elemento de proteção das escolas é justamente essa massa burocrática que no fundo no fundo ela é importante porque ela formaliza e ela ao mesmo tempo gera uma segurança porque as coisas não mudam do dia pra noite, elas precisam ter o momento certo pra acontecer (...) o Colégio é uma família, o colégio de fato eles têm esse discurso de que é uma família e na família você tem coisas interessantes, você tem fofoca, você tem disse-me-disse, você tem uma série de coisas que não se aplica à Faculdade (...) quando você traz essa cultura da fofoca, essa cultura do informalismo, essa cultura de que passando a mão na cabeça das pessoas se resolve, da tolerância etc. e tal, quando chega na

Faculdade isso faz mal pra Faculdade, isso faz mal para o ensino superior (...) (Entrevistado 8)

O formalismo é necessário e está ligado ao profissionalismo presente nas maiores IES particulares, conforme o Entrevistado 8. A formalidade permite decisões de colegiado, sem interferência do mantenedor, e maior autonomia. Gera alguns trâmites burocráticos, gera formalizações e gera também segurança. A cultura da informalidade é característica das instituições menores e é mais acentuada devido à proximidade com o mantenedor e essa cultura informal é problemática porque interfere na comunicação e nos procedimentos administrativos.

Os efeitos colaterais com o dono muito próximo são piores do que com seu afastamento. A proximidade traz agilidade em algumas decisões, mas permite que linhas hierárquicas não sejam respeitadas. Em decorrência, gera instabilidade, insegurança; o mantenedor é influenciado com mais facilidade e está mais suscetível ao jogo de interesses, jogo do poder, porque todos são avaliados por todos, sem critérios profissionais. Esse é o problema, para o Entrevistado 8, das instituições particulares que nasceram de colégio, independente ou não de utilizarem o mesmo espaço, embora seja certo que quando o utilizam, a situação piora.

(...) e o grande fomentador disso (conflitos) nas instituições é o dono, o dono que faz isso, por quê? Porque ele não tem um projeto; no fundo é isso, o dono não tem um projeto, ele de repente ou herdou o negócio ou ele estruturou o negócio de uma forma não planejada e ele acaba fomentando, então às vezes ele ouve a faxineira e a fala da faxineira é o suficiente pra

trocar um Coordenador, isso acontece muito, às vezes ele ouve o motorista e o motorista por ter um senso comum complicado ele acaba dizendo olha o chefe daquele setor, aquele cara não faz nada, aquele cara não trabalha, como o dono não dispõe de mecanismo de controle ele acredita (...), então é quando eu digo que o grande problema na instituição não é propriamente o dono, mas é a postura do dono que faz com que as coisas se desintegrem, isso não tem como. (...) (Entrevistado 8)

Já em seu relato, o Entrevistado 12 busca o consenso. O crescimento da organização exige a contratação de profissionais competentes e o distanciamento dos mantenedores, segundo suas palavras; funções relevantes devem ser executadas por profissionais capacitados para isso. É a especificidade que caracteriza o ambiente organizacional das IES particulares, hoje, e não mais os desejos dos mantenedores, para quem o que importa é o retorno financeiro. Todavia, sua experiência mostra que pode haver ações conciliatórias quando mantenedores são éticos, compreendem, respeitam, o que dissemina cultura da confiança, equilíbrio e segurança e faz com que as pessoas sintam-se como se estivessem em sua família. *A impressão que dá é que você está na sua família (...)*

Esta é uma visão parcial da cultura organizacional porque se limita à relação dos mantenedores com a cúpula diretiva da instituição. Chega a ser contraditória quando, em outro momento de sua narrativa, relata (...) *Na verdade os grupos de funcionários – do colégio e da faculdade – acatam as ordens, mas não têm um preparo adequado para exercer as funções (...).*

Diferentemente de enxergar a administração familiar como problema, outros entrevistados sentem-se felizes e recompensados com essa forma de

administração. Enxergam a escola como família; com ambiente familiar, sentem-se acarinhados e satisfeitos com essa condição, até porque muitas vezes isso representa proximidade com os mantenedores e de alguma forma se relaciona a poder. Alguns depoimentos nesse sentido serão transcritos abaixo:

(...) Há 2 anos nós temos o reitor novo, que está vindo com novas idéias e isso está trazendo uma perspectiva pra instituição; eu acho muito legal. Eu me acostumei, entrei no ritmo, então fica até difícil eu falar alguma coisa contrária, porque eu sempre tive muita liberdade de trabalhar com a família, então isso me trouxe um crescimento profissional muito grande.(...)

(Entrevistado 10)

(...) A relação dos mantenedores com os coordenadores e diretor é perfeita. Existe envolvimento, existe compreensão, respeito e, eu diria, que até fidelidade. Existe um grau de confiança e isso faz com que todos que trabalhem na instituição adorem. (...) A política é essa. A impressão que dá é que você está na sua família. (...) (Entrevistado 12)

(...) eu sinto aqui na instituição XXXXX, na Comunidade XXXXXX e porque não dizer na família XXXXX muita vontade de acertar, muita vontade no trabalho em equipe, muito esforço para que tudo dê certo, então temos a essência que é a boa vontade (...)

(Entrevistado 13)

(...) A questão de trabalhar com a família é muito interessante, é muito gostoso, então é assim: eles são família mesmo, a gente gosta de trabalhar com eles, então eu não senti muito (transferência do colégio para faculdade), eu só senti assim estou dando aula em faculdade. Todo mundo gostava muito de trabalhar na faculdade porque tinha a cara da família.(...)
(Entrevistado 19)

A escola vista como família é problema cultural. Trazida do colégio para o ensino superior, a instituição fica sem identidade. Para o Entrevistado 8, a flexibilidade que há no colégio não pode existir na faculdade ou na universidade, pois isso afeta diretamente o produto final. Reconsiderar situações, o descumprimento de tarefas e de prazos, quebra-galhos estão muito longe da realidade do mercado que não tolera a informalidade, não tolera a incompetência. Ao trazer essa cultura para o ensino superior, a transferência é automática para o aluno que sofrerá as conseqüências no mercado de trabalho. Por isso que o aproveitamento do professor do ensino médio no ensino superior tem que ser pensado com muito cuidado, pois o professor traz essa cultura do colégio e a dissemina diretamente em sala de aula. O professor não muda de postura ou de cultura de um nível de ensino para outro; ele age da mesma forma nos dois níveis.

A cultura organizacional influencia o comportamento do indivíduo, não há dúvida, mas cada indivíduo foi educado de uma maneira e leva consigo seus valores, sua educação, sua cultura para o ambiente de trabalho; portanto, sua influência é muito mais forte do que se imagina. Espera-se que a postura do líder seja de anular as diferenças para que o indivíduo se adapte à cultura organizacional. No ensino superior isso é mais complicado, conforme o Entrevistado 8.

As expectativas do Entrevistado 15, nesse sentido, demonstram que alguns canais dentro da organização onde trabalha têm consciência de certas dificuldades enfrentadas pela cultura organizacional já arraigada e esperam que novos contratados tragam mudanças. Procuram no momento da contratação analisar perfis com iniciativa. Contudo, pelo seu relato, esses perfis são anulados num curto espaço de tempo após a contratação. O que significa a forte influência dos líderes em manter a cultura organizacional existente, centralizada, de pouca ou nenhuma autonomia e sem chances a iniciativas.

(...) Eu acredito que seja uma cultura administrativa mesmo, entendeu? Porque é assim: entram pessoas novas e você espera que essas pessoas novas, baseado em tudo o que você fez, viu na entrevista, perfil, você imagina que elas vão mudar e daí uns tempos, você percebe que elas entram no mesmo esquema, entram naquela mesma monotonia, como todas as outras pessoas; se tornam individualistas, cada um cai no seu espaço, com medo, inseguras, preservando o emprego, é mais ou menos isso (...) (Entrevistado 15)

Para o Entrevistado 6 - oriundo de universidade pública - o choque inicial ao chegar a uma IES privada dá-se pelas relações de poder e competições internas. Nas universidades públicas, as ações são mais transparentes na medida em que a admissão do funcionário dá-se por vias de concurso, divulga-se amplamente o plano de carreira, as disputas políticas são por eleições e o indivíduo se destaca por sua competência. Nas IES privadas não. A disputa dá-se pela influência, pelo favor. As admissões e promoções têm critérios subjetivos como a amizade com o mantenedor, o parentesco, entre outras.

(...) Minha experiência com as instituições particulares, foi um choque muito bruto porque na

pública você tem competição sim, mas são todos concursados, então ninguém entra por ser amigo do mantenedor, filho do mantenedor como acontece nas particulares, então todo mundo é concursado. Segundo, na pública você disputa não por cadeira, por disciplina, mas sim pelo crescimento político dentro da instituição. Como profissionais políticos que somos; então você disputa um cargo de chefe de departamento, coordenador, reitor, essas coisas; não chega a um cargo maior na universidade pública porque você é parente do fulano ou sobrinho ou tio, irmão do dono; você chega porque você conseguiu se destacar no meio comunitário. Na particular não. (...) (Entrevistado 6)

O outro choque cultural é pela maneira como – agora, referindo-se a escolas que utilizam as mesmas edificações tanto para colégio quanto para faculdade - os mantenedores tratam desiguais de forma igual, fonte de vários conflitos. O dono de uma faculdade abre um colégio e privilegia a cultura da primeira. Aquele que tem um colégio e abre uma faculdade tem sérias dificuldades em se desvincular da cultura de colégio. Em decorrência disso, o sistema de controle e o tratamento dado a professores e alunos da faculdade é o mesmo do colégio. A informalidade é transferida, apesar de estruturas administrativas diferentes. Isso é o que relatam também outros entrevistados.

A cultura da informalidade co-existe com a cultura da vigilância, autoritária. Para o Entrevistado 9, a insegurança instaurada é que muitas vezes leva o funcionário a ter medo de responder e de tomar iniciativas, prejudicando o desenvolvimento e rapidez das ações administrativas. Na escola tradicional há pouca transparência, pouca leitura, porque os documentos institucionais não são facilmente disponibilizados, portanto, pouca informação. A insegurança leva ao

medo do julgamento negativo e da perda do emprego. Diferentemente de outros entrevistados, para ele, perde-se muito tempo com reuniões e planejamento. Os problemas são diários e devem ser resolvidos conforme forem surgindo; os relatos orais diários trazem as experiências e facilitam a resolução de problemas com práticas parecidas. A experiência do Entrevistado 9 é de muitos anos como diretor de colégio e há dois anos como diretor de ensino superior.

(...) se você perguntar pro pessoal da administração ele vai te responder, mas o receio todo é que a partir dali possa surgir alguma dúvida e eu vou ter que responder alguma coisa que não seja coerente; alguém pode estar me vigiando e achar que eu sou um péssimo funcionário e por ai vai; então eu acho que a insegurança do funcionário administrativo prejudica muito a instituição. Eu acredito que em primeiro lugar é pela necessidade do emprego e uma escola como essa, uma escola tradicional ela tem muitas coisas que você precisa ler, então falta leitura, é ler o regimento, ler o manual do aluno com freqüência (...) na realidade sempre que o funcionário entrava, ele recebia isso; mas depois a coisa acabou se perdendo, mesmo porque mudou toda a estrutura, a maneira de trabalhar na escola, e eu não sei também se acham que não é importante isso aí e normalmente deixam pra discutir numa reunião; eu acredito que os problemas que se tem, que são diários, eles têm que ser discutidos na medida em que eles acontecem, porque se perde muito em sentar pra resolver a situação de uma escola uma vez por semana; (...) mas os problemas que vão acontecendo eles têm que ser resolvidos no dia a dia

porque todos os dias você tem coisa nova, você tem que re-estudar, você tem que levar dever de casa pra você analisar e ver por que as coisas acontecem dessa forma, porque foi resolvido dessa maneira e não de outra maneira; então são situações muito prejudicadas. As coisas acontecem numa velocidade muito grande, em quantidade muito grande, então você tem que contar a história do dia: o que realmente aconteceu, porque é que foi resolvido daquela forma. O que temos é: só uma pessoa sabe como resolver; se ela não está, não se resolve. (Entrevistado 9)

A política de pouca transparência torna as pessoas inseguras, com medo de serem punidas, segundo o Entrevistado 8. Temem, por exemplo, dizer a verdade: não fizeram seu trabalho da melhor maneira, por que não há estrutura. Com isso, a organização é que é a grande enganada. O mantenedor, por sua vez, pensa que tudo está perfeito, quando essa não é a verdade.

A cultura de decisões descendentes também gera insegurança no funcionário. Relatos nesse sentido foram detectados em algumas narrativas. Por exemplo, o Entrevistado 15 revela que a tensão é maior entre os funcionários quando não são ouvidos antes da tomada de decisões que os afetem e, ainda, relata a falta de confiança de pessoas insatisfeitas para quem falta coragem de expor seus problemas ou fazer críticas. Isso também foi verificado nas narrativas dos Entrevistados 16 e 20. Os dois tratam de certo terrorismo presente nas relações humanas: pessoas demitidas porque fizeram alguma crítica sobre procedimentos administrativos ou decisões da cúpula, ou porque tentaram requerer seus direitos. Pelo que expõe o Entrevistado 16, mesmo com discurso de modernidade, as práticas são tradicionais e o poder imposto é coercitivo.

(...) Tem muitos também que não têm a mesma confiança de chegar em você e dizer, porque fala... ‘ ah, se eu falar pra ela, ela vai lá e fala para o Diretor. Na maioria das vezes quando eu sinto isso, eu tenho que chegar e chamar e conversar pra sentir (...) (Entrevistado 15)

(...) às vezes, por exemplo, muitas vezes o que acontece? Eu ouço uma reclamação, por exemplo, quando vão sentar e decidir o que o administrativo vai fazer; quem senta pra falar e pra conversar e pra discutir o que vai ser feito é a Coordenação (Pedagógica), só que quem está lá, quem trabalha e está com a mão na massa é o administrativo; então muitas vezes o que ele (Administrativo) fala: o Coordenador Pedagógico não tem a visão do administrativo, então eles reclamam muito (...) (Entrevistado 15)

(...) Se o funcionário vai requerer seus direitos aqui dentro no outro dia ele está na rua, porque não pode; de tudo o que foi dito nesse treinamento com relação ao que se deve fazer e ao que não deve, foi tudo passado por cima, por ordem da administração; tem que ser do jeito que eles querem. Fiz esse treinamento que não adiantou de nada, de nada acrescentou porque a gente fez o que a administração quis. (...) (Entrevistado 16)

(...) na escola a crítica é complicada pra quem abrir a boca pra criticar. (...) Eu já vi muitas pessoas

perderem o emprego. Infelizmente é um terrorismo. Talvez até o modo foi inadequado mesmo, nem sempre a crítica é bem colocada, mas assim a crítica pela crítica só, também gera demissão em muitos lugares.(...) (Entrevistado 20)

Diante da cultura familiar e da administração patriarcal encontrada na maioria das organizações visitadas, alegoricamente parece proteção, mas na verdade trata-se de pouca autonomia. As decisões são tomadas por vias descendentes e, da mesma maneira comunicadas, gerando insatisfação e conflitos, com número restrito dos que se sentem seguros para verbalizar oficialmente seu descontentamento. Poucos participam de decisões que afetarão os muitos que não são ouvidos. Isto é o que revelam algumas narrativas, como no exemplo abaixo:

(...) infelizmente o paradigma ainda é uma gestão tradicional, burocratizada, pesada na qual não se ouve a maioria do quadro de funcionários, que eu chamo de linha de frente, ou seja, aqueles que estão diretamente lidando com os alunos. (...) (Entrevistado 17)

(...) mais interessante seria ainda se nós professores tivéssemos uma participação mais efetiva, algumas reuniões a mais na Faculdade (...) na faculdade isso não tem, são mais esporádicas (...) eu gosto de participar dessas coisas que a gente fica um pouco mais solto; mas é mais de cima para baixo.(...) (Entrevistado 18)

O exercício do poder é reivindicado em todas as instâncias desde o pequeno poder à autoridade instituída. Nas IES isto é mais acentuado porque trata

O pequeno poder, o jogo de interesses e de forças, é também exercido e sentido em ações que, via de regra, utilizam a comunicação, ou melhor, a falta de comunicação para esse fim.

A cultura do mantenedor atrelada à sua autoridade instituída, integra ou desintegra departamentos, gera insegurança e como consequência, o medo, e negligencia a importância da informação. São reveladas apenas as informações que se julgarem adequadas para o exercício administrativo de poucos. Para aqueles cuja preocupação é o pequeno poder, reter informações significa garantia de emprego e de sobressair-se em relação aos outros, conforme relato do Entrevistado 4 sobre uma funcionária:

(...) já tive discussões homéricas com ela porque quando eu cheguei aqui um dia ela me disse: olha professor, o senhor me desculpe, mas eu faço um esforço pra ler Internet, faço pesquisas e o senhor quer agora que eu distribua isso pra quem não fez nada, não teve esforço! Eu disse: o que fica é o que você comunica, a sua pessoa vai valer pelo que você transmitiu, o que é que adianta você fazer esse esforço todo se isso aí ficar numa prateleira.(...) (Entrevistado 4)

Segundo o Entrevistado 1, a comunicação é sinônimo de poder e alguns comunicadores não abrem mão desse poder, não querem socializar e não entendem o papel da comunicação como assessorar os demais departamentos para que saibam se comunicar; para ele, não é papel do responsável pela comunicação ser o porta-voz de toda a instituição.

(...) O problema do comunicador é que ele, pelo poder, ele assume a comunicação como um todo ele não quer socializar, ele não quer que todos sejam responsáveis pela comunicação. Ele não quer abrir mão desse poder, mas isso é um erro para a empresa. A empresa sofre esse problema, caso haja uma centralização de poder de informações e ações pelo setor de comunicação. (...) (Entrevistado 1)

Uma questão observada em uma das narrativas está relacionada à diferença entre valorizar e dar poder. Há funções dentro da escola que são vitais para o seu funcionamento e sua eficiência é necessária. Contudo, ser eficiente não é sinônimo de poder; de interferência em outros setores; é sinônimo de valor, é sinônimo de projeto administrativo eficiente em que as funções de cada um e seus limites de poder estão determinados. Se não houver esta organização do ato administrativo, a existência de conflitos é certa, conforme as palavras do Entrevistado 20.

(...) Enfim, você pega a atribuição de Secretaria, a Secretaria é uma função-chave da escola, se ela não funcionar você pode ter os melhores professores, não vai funcionar, a escola vai cair porque o aluno vai arrebentar o portão, porque a Secretaria não ta funcionando. Então, o secretário ele tem uma função-chave; as mantenedoras sabem disso e tem que dar valor pra ele; dar valor pra essa pessoa não significa dar poderes a essa pessoa. Então, em toda instituição você tem essa função de secretário/secretária excepcional como se fosse um diretor, ou o próprio

diretor acadêmico, ou às vezes até o mantenedor tomando decisões. Normalmente nessa área existem conflitos. Eu vivenciei isso em oito situações diferentes; não é incomum e é um erro. E onde eu conserto esse erro? No ato administrativo; eu determino num processo simples de quem é quem, isso é organograma, atribuições de tarefas pra cada uma das áreas da nova empresa que surgiu, quem faz o que, qual o seu poder, qual o seu limite; e não fazendo isso, quem é que tem poder? Aí vira uma briga de galinhos internos. (...)
(Entrevistado 20)

Em sua narrativa, o Entrevistado 20 cita como exemplo, a função de Secretário Geral. Dois dos entrevistados exercem essa função em IES particulares. Buscaram-se, então, indícios em suas narrativas daquilo a que se refere o Entrevistado 20 sobre a linha tênue entre valorizar e dar poder. Em uma, que trabalha em instituição de grande porte, há sinais no sentido do que ele expôs.

(...) sempre tive muito apoio e depois disso eu fui nomeada líder de secretaria que é um cargo que ainda existe, e depois de um tempo, com a saída da secretária, pediram que eu ficasse no lugar. (...)
Naquela época o processo seletivo, antigo vestibular, funcionava dentro da secretaria, não existia um departamento separado, então nós fazíamos tudo isso.
(...) adoro o serviço de secretaria, essa parte organizacional que mexe com a vida acadêmica; e eu tenho funções que fogem um pouco do comum do

secretário escolar. Então eu trabalho com a elaboração de projetos de cursos, trabalho na recepção das comissões de reconhecimento, uma série de atividades que eu gosto de fazer então eu estou sempre me envolvendo. (...) Então é assim, esta empresa, mesmo familiar, a gente pode falar assim, não existe um organograma no papel, mas assim, flui bem todo o relacionamento porque existem pessoas-chave, eu acho, nos departamentos que têm realmente a necessidade de tocar a instituição pra frente. (...) nós estamos sugerindo que haja um setor como hoje nós temos em Psicologia, que nós tenhamos estagiários, de núcleo de formação de psicólogo, fazendo a parte de treinamento e recrutamento não só de atendimento clínico; (...) então tudo o que acontece... eu acabo fazendo um serviço de divulgação. (...) Não existe um departamento de comunicação. Quando não sou eu, alguém que recebe me manda e eu procuro fazer a divulgação. A gente tem que fazer a parte de comunicação, então eu acabei assumindo isto, gosto, eu acho que está dando resultado (...) Oficialmente eu pedi pra criar um núcleo de eventos, então eu faço parte desse núcleo (...) que tem um caráter específico de incentivar os alunos (...) A idéia de montar a ONG foi de um dos coordenadores de enfermagem e nós fizemos uma reunião entre os funcionários pra ver quem gostaria de participar, fizemos uma eleição; há um Presidente, porque queriam que eu ficasse, mas eu disse não, e eu fiquei como Vice-Presidente (...)

(Entrevistado 10)

Se pensada do ponto de vista gerencial, a falta de transparência nas informações pode ser um mecanismo de poder intencional, assim como a informalidade. Na administração do caos ocorre visão equivocada de controle e de autoridade; pessoas inseguras e dependentes, sentindo-se mais poderosas por estarem próximas do mantenedor e porque não têm claras suas funções, assumem comportamentos duvidosos do ponto de vista ético. Este é um cenário que pode servir à vaidade de poucos, mas que com certeza trazem prejuízos incalculáveis aos negócios. O clima é de disputas e não de trabalho e isto vai de encontro à missão do ensino superior.

Nesse sentido, o Entrevistado 17 é de opinião que esta é a visão capitalista de manter a cultura pela fragmentação departamental e de pessoas, porque considera mais fácil, dessa maneira, dirigir, manter o poder e dar ordens.

Para o Entrevistado 20, é preciso mudar a cultura do mantenedor, de dono para empresário. Como sua cultura é a assimilada pela instituição, se sua tendência for pela administração tradicional e familiar, assim se comportará a organização: pouco profissional e familiar; se, ao contrário, sua cultura for profissional e atualizada em relação aos novos modelos de administração mais adaptados aos tempos modernos, à revolução tecnológica e à globalização, a organização seguirá por esse caminho.

(...) 100% é a cultura transmitida pelo dono que é aquela contaminação que a gente falou; até o faxineiro. As atitudes dos dirigentes isso não é só escola, isso é atitude gerencial, atitude dentro da nossa casa, se eu tiver uma atitude de violência verbal com o meu filho daqui a pouco ele vai estar gritando com alguém, porque... 100%, 100%, parte do topo. Nas universidades particulares a gente já consegue perceber um

pouquinho mais de possibilidade administrativa; na universidade. (...) as maiores não sofrem disso, as maiores são absolutamente profissionais. (...)
(Entrevistado 20)

8.4. Relações Interpessoais na organização

As relações interpessoais e de integração entre indivíduos e entre departamentos têm sido fonte de pesquisa de estudiosos preocupados com o ambiente, cultura e poder nas organizações. Justifica-se o estudo das relações interpessoais nas IES particulares por serem as escolas de ensino superior espaços de relações humanas, de produção de conhecimentos, de debates políticos e sociais com vistas à melhoria de qualidade de vida; portanto, deveriam ser espaço propício para os desenvolvimentos social, ético e de integração. Todavia, não é esta a realidade encontrada. As narrativas que serviram de base para esta pesquisa de campo revelam a ausência de políticas nesse sentido, na maioria das IES particulares investigadas, e mais especificamente nas de pequeno e médio porte. Investir na qualidade do ambiente interno passa pela construção de identidade e sem dúvida alguma refletirá na imagem e nos resultados.

A presente análise foi dividida, para fins metodológicos, pelo critério de utilização de espaço: Integração entre pessoas e departamentos que ocupam espaços destinados ao ensino superior e integração entre Colégio e Faculdade, visto que as instituições participantes da pesquisa originaram-se de colégios e algumas ocupam o mesmo espaço.

8.4.1. Integração

As histórias orais revelam: dos vinte e um entrevistados, três afirmam que não há problemas de integração nas IES que trabalham; contrariamente a isso, doze afirmam a não existência de projetos ou programas nesse sentido; dois

não descartam a existência do problema, mas apresentam ações internas direcionadas à melhoria do relacionamento humano e do fluxo de informações. Os demais não citaram o tema em suas narrativas. Para as informações não se tornarem repetitivas, foram selecionados alguns depoimentos que resumem os argumentos das narrativas nesse sentido.

O Entrevistado 2 reconhece que as políticas de integração da IES que dirige ainda são incipientes, conforme suas palavras. Isto porque o departamento que recebe o nome de recursos humanos na prática funciona como departamento de pessoal. Entende recursos humanos como estrutura de ação conjunta com a comunicação, mas, segundo disse, não tem ainda fôlego financeiro para isso. A consciência de que alguns custos imediatos trariam benefícios em médio prazo, com qualidade melhor de trabalho existe. Sua intenção é incentivar, no futuro, ações nesse sentido, integrando colégio e faculdade. O eixo de suas ações são os custos.

(...) O outro assunto é sobre a parte da integração... É, eu diria que é um pouco incipiente, eu diria que esse setor recursos humanos está um pouco mais pra departamento pessoal do que pra recursos humanos; eu ainda sou um pouco carente nesse setor, eu precisaria investir um pouco mais, proporcionar um pouco mais de recursos humanos, ou seja, fazer com que algumas atividades que poderiam de uma maneira imediata causar algum custo, mas me trazem um benefício muito grande; ainda eu não consegui estruturar um setor de recursos humanos; a minha idéia é ter um departamento de recursos humanos único também (colégio e faculdade), onde eu possa oferecer uma qualidade de trabalho melhor, um programa de treinamento padrão, onde eu possa ter essa série de

atividades dos recursos humanos mas integrado. Com certeza... tanto é que recursos humanos não é só funcionário; pra mim é o conjunto, então todas as ações devem passar pela comunicação e como você vai agir para que a comunicação seja efetiva, seja eficiente, seja prática, barata acima de tudo.(...) (Entrevistado 2)

Para o Entrevistado 4, o vício de formar grupos de interesses existe em qualquer organização e só é combatido pelo caminho profissional. Defender os interesses institucionais e não pessoais, é a solução a ser buscada, disseminada internamente, permitindo maior integração. O profissionalismo, uma de suas metas para integração, não permite decisões tomadas pela amizade, pelo corporativismo, ações estas desagregadoras e fontes de conflitos. Não encontrou esse profissionalismo na instituição que atualmente dirige; ainda existem atitudes que levam em conta amizade, favores, interesse pessoal. Para ele essa cultura precisa ser mudada. Todavia, está mal assessorado nesse sentido, pois não há programas de integração na instituição, que é grande porte.

(...) Eu encontrei uns grupos aqui. Tinha um feudo aqui que os interesses dele (um funcionário) eram pessoais, entendeu?; então ele perdeu com isso porque ele, como qualquer profissional tem que colocar acima de tudo o interesse da instituição (...) Tem que ter atitude, então eu acho que essas relações aqui, como em todo lugar existem, grupos, inimizades ... nunca me passou pela cabeça antes, mas eu cheguei à conclusão de que as coisas aqui funcionam um pouco ... tem um pouco de uma cidade do interior, as pessoas se conhecem; então é quebrar isso. Às vezes pela amizade etc. você começa a quebrar alguns interesses

profissionais. Tem um lado positivo que é o lado que as pessoas são muito unidas (...) então existe isso; que, às vezes, trabalha contra o profissionalismo porque por amizade, por conhecimento... eu vou repetir: isso existe em todo o lugar, mas aqui as vezes é um pouquinho exagerado.(...) (Entrevistado 4)

O Entrevistado 7 encara a integração como conflito interno a ser administrado. Entende as relações entre as pessoas do ponto de vista das vaidades. A formação de grupos, conforme suas palavras “panelas”, corporativismo tem sido um problema interno e mais presente no corpo docente. Da mesma forma, relaciona a integração ao comportamento de alguns chefes de departamento, a quem atribui insegurança por disputarem pequenas coisas como, por exemplo, espaço. Embora seja o responsável pelo planejamento administrativo, seu discurso revela ausência de um projeto de integração, além de estilo de gerenciamento patriarcal e autoritário.

(...) Quanto às relações entre as pessoas, pra mim eu chamo de administrar as vaidades, o problema todo é a vaidade pessoal, então algumas pessoas, geralmente mais inseguras, têm esse problema de vaidade, por exemplo o seu espaço, entre alguns funcionários principalmente entre chefes de departamentos – eles têm uma insegurança muito grande. Ultimamente eu tenho conseguido deixar muito claro ou essas pessoas mudam ou elas deixam de fazer parte do quadro de funcionários, é impossível trabalhar dessa forma, então algumas pessoas estão acordando e outras estamos vendo se vão se adaptar em curto, médio e longo prazo (...) Com relação a administrar a parte de professores é pior do que administrar

funcionários, os professores têm mais esse negócio de grupo, de panela, de corporativismo; é impressionante, a gente sabe que não tem a mínima amizade, mas quando parte pra alguma coisa é o corporativismo; não generalizando, isso em alguns grupos, eu acho antiprofissional..(...) (Entrevistado 7)

Os entrevistados 9, 14 e 16 são de opinião que o discurso é de integração, mas a prática é outra, nas IES em que trabalham. O que ocorre é a fragmentação, a concorrência interna entre departamentos e entre níveis hierárquicos: uns acreditam que os outros são mais privilegiados e há aqueles em níveis mais altos da hierarquia que não se inter-relacionam com os subordinados nem no sentido vertical, nem no diagonal. Abaixo a transcrição de alguns depoimentos.

(...) O discurso é um e a prática é outra. Exatamente. O discurso ele é realmente de integração, agora, na prática, a coisa acontece completamente diferente. Pra você tentar mudar esse tipo de visão é interativo, não adianta você fazer uma reunião com coordenação porque a fragmentação ela existe em todos os planos. (...) na hora que o coordenador sentar com os seus professores, que também serão explicadores, esquece do fundamental que é parte dos funcionários, da administração. (...) (Entrevistado 9)

(...) Se a escola se preocupa com a integração... eu acho que essa preocupação com a integração ela é teórica, tem que haver uma preocupação, então

estamos tendo essa preocupação, ela não é aquilo a mais, ela é um exemplo de festa de fim de ano. A festa de fim de ano tinha que envolver todos os funcionários pra você ficar motivado a ir e ter uma vontade legal. Na festa que passou foi colocado assim uma semana antes: vai haver a festa. Pá-pum. Então é assim, formalmente a preocupação existe, mas eu acho que ela (integração) não acontece porque ela não é mais emocional e se você ta falando de relacionamento entre pessoas aqui dentro, sempre tem um diferencialzinho. (...) (...) No dia-a-dia não há essa integração. Eu entrei na Faculdade quando ela tinha poucos funcionários, poucos professores; então, quando era uma faculdade pequena. A gente conhecia todo mundo, desde o bedel até o professor, o diretor. Hoje em dia ela ta crescendo muito, entrou um monte de funcionário que você viu assim; às vezes eu to na rua, assim, eu cumprimento, mas eu não sei quem é, sei que é funcionário novo que trabalha aqui, mas a gente ta com muito funcionário novo; então ela já não é mais aquela instituição pequena, é uma empresa grande e a empresa grande tem que ter uma coisa mais programada, tem que ter projeto porque já não é mais meia dúzia de pessoas. Então o RH eu acho que nesse ponto ele tem que juntar, porque são tantos funcionários que você não vai lembrar, você fala com as pessoas por telefone e tal, mas de repente encontros, alguma coisa.(...)
(Entrevistado 14)

(...) Não existem reuniões com os funcionários, não existem treinamentos, não existe integração dos

departamentos, há até brigas entre departamentos, não existe comunicação entre os departamentos, nenhuma.(...) (Entrevistado 16)

Para o Entrevistado 17, há o convívio, como por exemplo, a sala dos professores única para todos os cursos, mas não há integração; não existe debate sobre o papel, a identidade da Faculdade. Este é também o pensamento dos Entrevistados 15, 18, 19 e 20. Para este último, além da falta de integração, as pessoas demonstram, ainda, infelicidade, o ambiente é triste.

O Entrevistado 15 acredita que exerce seu papel de integrar os admitidos, contudo sua função, pelo seu próprio depoimento, se limita a mostrar onde os departamentos se localizam, ou seja, apresenta os departamentos, mas não há efetiva integração. Abaixo estão registrados os depoimentos dos Entrevistados 17 e 20.

*(...) Quanto à faculdade, há um certo convívio, mas mesmo os professores da faculdade, o que eu noto também, há uma divisão muito clara de departamentos... o chefe de departamento de Letras é o chefe, o chefe de departamento de Administração é o chefe, o de departamento de Direito... e cada um ..., muitos professores acabam não se integrando e não há uma discussão ampla em relação ao papel da faculdade, com o que ela está querendo. (...)
(Entrevistado 17)*

(...) Integração... então é assim, como é que isso se dá, ah com a remuneração, mas não é só remuneração, lá atrás tem o relacionamento pessoal – não estamos falando de assistencialismo, estamos falando de integração, da pessoa se sentir inserida: ‘eu to inserido no processo de pessoas, eu faço parte desse grupo’. Nas escolas muitas vezes eu vejo a pessoa num cantinho... parece ela pensando ‘tenho que fazer minha parte’; não se integra, são pessoas infelizes. E na escola a gente encontra muita gente infeliz. (...) na maioria das escolas o ambiente é triste. A insegurança do emprego na verdade é geral, isso não é específico... (...) (Entrevistado 20)

O Entrevistado 10 relaciona integração à informação; nesse sentido acredita que há falhas - pauta de reuniões - e poderá ser resolvido se implantado um sistema de comunicação interdepartamental, mas ainda a instituição está em fase de debater sobre o assunto. Já para o Entrevistado 11 não há problemas de integração; contudo, no decorrer de sua narrativa afirma não haver um departamento que tenha como função promover ações nesse sentido, mas há dois setores que centralizam as informações, secretaria e central de atendimento, o que leva a crer que também encara integração por uma visão parcial do processo.

(...) Não tem um departamento com a função de integrar funcionários. Não por enquanto; só vimos isso em dois departamentos a Central de Atendimento e eu, (Secretaria), que está funcionando muito bem Não, não existe problema de integração. (...) Os professores conhecem uma parte dos projetos pedagógicos, que é o

o que pauta também essas demais ações. (...)
(Entrevistado 13)

Entender a cultura, em busca da construção de sua identidade, fez com a universidade investigasse suas ações para entender as relações humanas em seu ambiente interno, a participação, e atitudes reveladoras de um grau de pertencimento e de satisfação por muitos funcionários e docentes, segundo o Entrevistado 3, para quem o relacionamento interpessoal não depende apenas da organização, mas também do perfil do profissional. A verificação foi: alguns perfis profissionais são mais acessíveis às ações de integração propostas e a interferência do coordenador pedagógico nesse sentido é que impõe o ritmo dessa integração.

As ações destinadas ao público interno, nessa IES, compreendem alunos, docentes e funcionários administrativos, mas seu sucesso é relativo, porque também dependem da educação e valores de cada um; esta é a realidade do relacionamento entre professores e funcionários, por exemplo, ou de alunos que trazem para sala de aula, muitas vezes, situações familiares e sociais de difícil solução.

A universidade mantém alguns programas institucionais de integração: um é o Programa Qualidade de Vida que visa à integração e capacitação de docentes por meio de ações sociais que interferem positivamente no relacionamento humano interno. Da mesma forma há programas voltados à saúde, como a ginástica laboral para os funcionários administrativos e campanhas de vacinação. O Entrevistado 3 entende essas ações como benefícios além da questão salarial, pois trouxeram enriquecimento pessoal e profissional e aumentaram a satisfação pessoal. Além das citadas, há outras formas de integração: uma única sala de professores para todos os cursos, ações estratégicas do setor de comunicação, que também recebe colaboração de psicólogo nos processos de humanização e, a

pouco menos de um mês do momento da entrevista, foi contratado um profissional de Relações Públicas para agregar e conduzir ações nesse sentido de integração.

O Entrevistado 21, ex-aluno e atualmente exercendo funções administrativas nessa mesma universidade, confirma em sua narrativa a existência de um programa de integração.

(...) Aqui há a preocupação de ouvir, de saber sobre o aluno, saber sobre o funcionário, dar oportunidades. No princípio eu apresentava eventos, como mestre de cerimônias e aí fui convidado para apresentar um programa na tv (...) É sair dos muros para um trabalho extramuros (...) (Entrevistado 21)

Os relatos acima revelam existência de projeto administrativo e vai ao encontro de narrativas de outros entrevistados quando dizem que os maiores problemas administrativos ocorrem nas instituições pequenas porque estas não se profissionalizaram e continuam mantendo administração familiar. Todavia esta verdade não é absoluta. Três das IES particulares que participaram desta pesquisa de campo são de grande porte e em duas delas, pelas histórias orais obtidas, a cultura patriarcal está arraigada, guetos existem em torno da família ou do mantenedor, o poder é centralizado, não há projeto administrativo.

Os relatos apresentados e analisados neste item permitem dizer que não basta preocupar-se com a captação de alunos. É preciso ter metas para a qualidade do ambiente interno. O funcionário, incluindo-se aqui o corpo docente, se estiver desintegrado, inseguro, desinformado, será causa de conflitos com o público-alvo. Sendo o aluno, reconhecidamente e comprovado por estatísticas, o maior divulgador da instituição, a falta de políticas de integração ao ambiente

favorece a desorganização, o descontentamento, a má impressão e, portanto, compromete a imagem institucional.

8.4.2. Colégio e Ensino Superior

As IES particulares de pequeno e médio porte convivem mais proximamente com os colégios dos quais se originaram. Essa não é a realidade das maiores, devido ao distanciamento natural pelas dimensões da organização. Ao tratar de relações interpessoais e de integração, a socialização entre esses dois níveis de ensino é dimensão que não pode ser esquecida, na medida em que, pelas histórias orais, há funcionários administrativos e docentes que trabalham nas duas empresas, podem ocupar as mesmas edificações, e são espaços com interferências culturais e de poder de um para outro.

Ao indicar os temas sobre os quais os entrevistados deveriam construir suas narrativas, foi solicitado a eles que, ao tratar sobre integração, incluíssem colégio e ensino superior. Dos entrevistados, oito não se referiram a este item.

Segundo as narrativas daqueles que abordaram o tema, a causa dos conflitos entre colégio e ensino superior foi por sentimento de desprestígio dos funcionários e professores do colégio em relação aos da faculdade. Esse sentimento deu-se devido à falta de ética em alguns comportamentos individuais, pela diferença salarial em funções semelhantes, pela ocupação do mesmo espaço e pelos benefícios diferenciados. Portanto, ações administrativas mal planejadas associadas às paixões individuais - tratadas no próximo item - e falta de ética geraram as tensões.

As universidades não enfrentam esse problema, na atualidade, e seus representantes não têm na memória histórias nesse sentido, ou por terem se

apagado no tempo, ou porque não vivenciaram a situação no momento da implantação do nível superior.

Segundo o Entrevistado 20, a relação entre as pessoas depende da cultura institucional. Quando não há atos administrativos e a postura da direção é de tolerância em vista dessas tensões e da falta de ética, e quando também não há preocupação em administrar as relações de poder, não há transparência, por exemplo, quanto ao plano de carreira e de salários, os conflitos são inevitáveis. Com relação à titulação, há tensão entre os docentes, os funcionários administrativos são contaminados pelo comportamento dos professores nesse sentido e falta ação administrativa. Terreno fértil preparado para intrigas, disputas e ambiente de tensão.

O Entrevistado 1 relata que no início das atividades da faculdade, a tensão se estabeleceu entre as secretarias e recepções porque alguns funcionários do colégio e cursinho foram remanejados para trabalharem na faculdade. Estes passaram a comportar-se com superioridade em relação aos que permaneceram no colégio. A dificuldade maior deu-se na relação funcionário / funcionário e docente/ funcionário, já que docentes do ensino médio e docentes do ensino superior não se encontram. A situação foi amenizada não por dinâmicas e ações de integração, ou melhoria de benefícios, mas por decisão descente e algumas demissões.

(...) Outra coisa seria utilizar parte do funcionalismo, que era utilizado no colégio e cursinho, que estava ocioso, para sustentar isso. Só que demos autonomia grande pra... diferenciamos bem a Secretaria do colégio e do cursinho, da Secretaria da faculdade. São dois organismos convivendo no mesmo espaço, mas são dois organismos diferentes. Cada um com suas idiossincrasias, manias, vontades diferentes.

A adaptação da, vamos dizer assim, da mão-de-obra não especializada é facilíma, ta certo, que é o caso das faxineiras, dos bedéis, isso é fácil. (...) No começo, houve uma certa competição entre a recepção do colégio e a secretaria da faculdade. A secretaria da faculdade olhando de cima pra baixo a chamada secretaria e recepção do colégio. Com o passar do tempo, isso foi se esvaindo. Hoje, não há mais competição, eles convivem harmoniosamente; mas no início teve sim essa competição esse olhar. Como nós trabalhamos isso. Nós trabalhamos fazendo com que o pessoal da faculdade abaixasse um pouco a crista e então com isso nós começamos a ter uma convivência harmoniosa. Com os professores não acontece isso. Os professores são duas turmas diferenciadas, que não competem e também praticamente não se encontram. Ficam em locais diferentes. (...) (Entrevistado 1)

Para seis dos entrevistados que trataram do assunto não há integração entre colégio e ensino superior e as relações interpessoais são difíceis e geradas por diferentes causas. O Entrevistado 2 reconhece problemas de relacionamento e acredita que a causa seja a prioridade dada ao ensino superior até em função da avaliação externa vinda do MEC e da própria cultura da comunidade em valorizá-lo mais. Reconhece, ainda, que não há ações no sentido de minimizar os conflitos.

O Entrevistado 7 também é de opinião que, por haver mais controle do MEC, a direção prioriza a Faculdade. Quanto aos benefícios, o problema foi sanado com a equiparação. Contudo não há ações no que se refere à capacitação e dinâmicas de integração. O entrevistado percebe o sentimento de superioridade

dos funcionários da faculdade em relação aos do colégio. A solução é imposta de forma descendente.

(...) o funcionário da faculdade sempre se achou superior ao funcionário do colégio; por exemplo, passar a informação; ninguém passava informação do colégio, se não fosse mandado e ainda com muita arrogância; então foi muito difícil tentar acabar com essa... não seria rivalidade, mas com essa diferença e eu cheguei ao ponto que hoje eu tenho funcionários no colégio, da Secretaria, que tem um nível de paridade, não idêntica, mas semelhante à faculdade em benefícios, diferentes mas que equivalem. Então, hoje eu estou fazendo isso; quem não se compromete e não tem esse algo mais, eu estou chamando e conversando. (...) (Entrevistado 7)

Da mesma forma, os Entrevistados 12 e 17 relatam a falta de integração e a existência de problemas no relacionamento, nas IES onde trabalham, entre funcionários e professores do colégio e ensino superior. Creditam a responsabilidade dos conflitos à falta de políticas, à falta de ação do departamento de recursos humanos no sentido de minimizar as tensões.

(...) E existe uma separação clara; não existe uma integração, embora não se pode generalizar. Existe um grupo razoável de funcionários que conseguem entender bem a proposta da instituição, mas existe uma grande parte que ainda precisa desse preparo. Eu direciono essa responsabilidade ao departamento de recursos humanos da instituição. Existe o departamento oficialmente, mas as ações e as

atitudes estão bem distantes. Os professores de educação básica respeitam profissionalmente os professores da faculdade, mas existe um distanciamento. (...) (Entrevistado 12)

Os entrevistados 9 e 18 ressaltam a titulação docente como o foco de conflitos mais evidente, devido à cultura de superioridade dos docentes titulados em relação aos seus colegas do ensino médio e de inferioridade destes, em relação aos do ensino superior. O mesmo ocorre de parte dos docentes do ensino superior para com os funcionários. Numa interpretação de suas palavras, é problema de vaidade pessoal e de paixões individuais. Não há programa de integração nas IES particulares em que trabalham.

(...) A convivência foi de professores contratados para a Faculdade, no mesmo prédio do Colégio. Então, a coisa começou a crescer... nessa época eu percebi uma dificuldade muito grande de relacionamento entre os professores do colégio e os professores da faculdade. Os professores da faculdade chegavam impondo seu título: eu sou mestre, eu sou doutor, eu sei o que falo. O que, apesar do clima ruim, de certa forma incentivou os professores do colégio a irem atrás de pós-graduação, essas coisas todas... então, houve assim esse estímulo para os professores do colégio em fazer pós-graduação, mestrado, porque de certa forma eu sempre pensei: como a mantenedora era uma só, eu acho que não deveria haver essa fragmentação entre colégio, ensino fundamental, ou médio, ou técnico ou superior. A partir daí, alguns professores do colégio,

como especialista, passaram a trabalhar no ensino superior. (...). No início, como eu já tinha falado, isso foi bastante complicado, os próprios funcionários e os professores do colégio se sentiam atrás do pessoal do curso superior, com a chegada de sangue novo, em função dos próprios professores do colégio, da área técnica terem participado da elaboração do projeto, os professores e funcionários foram aproveitados; então era uma proposta vinda da mantenedora e começou-se ali essa questão de que é uma instituição só. A questão de relacionamento interpessoal eu acredito que até hoje é uma coisa complicada porque por mais que se fale que é uma única instituição, quando você se refere a alguma situação, algum problema, é o Colégio, é o Fundamental ou é o Superior, então existe essa diferença, até pela cabeça dos mantenedores. Então aqui na faculdade, aqui acontece, lá não acontece e isso dificulta a visão de todos os funcionários e uma antipatia em relação aos professores e funcionários do ensino superior. (...) (Entrevistado 9)

O Entrevistado 16 diz que os conflitos foram mais intensos no período de implantação da faculdade e início de suas atividades, época em que colégio e faculdade ocupavam o mesmo espaço. Os funcionários administrativos do colégio ressentiam-se pelo fato da faculdade ser administrada de forma diferente, na visão deles, embora a mantenedora fosse a mesma. Consideravam que funcionários e docentes do ensino superior tinham mais privilégios. Atualmente, segundo sua avaliação, o rodízio de funcionários mudou – mas não resolveu – esse problema. Não há programas de integração na organização.

(...) Como ex-aluno do colégio e hoje funcionário, que passou por três setores, e aluno da faculdade, eu vejo assim: no início havia uma competição entre o colégio e a faculdade porque a faculdade tinha uma administração diferente do colégio, então a faculdade, para o colégio, era mais mimada, os funcionários tinham mais privilégios, ganhavam mais, tinham mais isso, mais aquilo. E aí, a relação interpessoal com relação aos funcionários do colégio com os da faculdade tinha muita inveja do pessoal do colégio com relação ao pessoal da faculdade. Eu passei por um bom período disso, quando as aulas da faculdade eram ministradas dentro do colégio. Então a relação entre os funcionários era de choque, um encostava no outro e dava curto..a partir do momento que a faculdade assumiu um outro prédio mudou um pouco, e hoje, devido à troca, à rotatividade de funcionários mudou bastante. Então como o colégio e faculdade estão interagindo numa secretaria só, um grupo de funcionários só, então a relação mudou bastante (...)
(Entrevistado 16)

Já, os Entrevistados 10 e 11 não percebem problemas de relacionamento entre os dois níveis escolares nas IES em que trabalham. A primeira confunde ações para integração com organização de festas. Portanto, segundo suas palavras, não há problemas porque a instituição promove festas e todos participam; os funcionários e professores do colégio participam das festas da faculdade, preparadas com o intuito de integrar pessoas, como por exemplo, festas de final de ano. Conforme os Entrevistados 14 e 19, da mesma forma, nas

instituições em que trabalham os programas de integração estão restritos às festas, que se restringem à reunião de pessoas, às ações isoladas de um pequeno grupo, não são atos integradores.

A Entrevistada 11 diz que não vê problemas de integração entre colégio e ensino superior na IES que trabalha, mas, a seguir, seu discurso revela que os problemas existem e estão focados no corpo docente, conforme sua avaliação, por questões de prestígio e salarial. Em outro momento da narrativa revela que só um funcionário administrativo tem trânsito livre – entende-se não tem problemas de relacionamento – nas duas unidades, embora anteriormente tenha informado sobre a relativa boa interação entre os administrativos; ou seja, a tensão é maior do que foi revelada. Acaba admitindo que na própria secretaria as relações interpessoais são difíceis. Não há programas de integração na organização.

(...) Eu não percebo, muito, os problemas de relacionamento; os professores do colégio querem dar aula na faculdade, especialmente pela parte financeira; o valor da aula chega a ser às vezes o triplo do que eles ganham como professores do colégio; então, quando o professor não é convidado pra dar aula na faculdade, ele se sente desmotivado; o fato dele ser convidado pra dar aula na faculdade é uma ascensão profissional....então, quanto aos professores eu acho que é o maior problema. Às vezes dão aula só no colégio e também têm motivação; mas por um motivo ou outro acabam não indo dar aula na faculdade, porque também não têm como porque a quantidade de professores seria muito maior que a necessidade. Quanto aos professores eu acho que esse é o maior

problema, mas na sala dos professores ou entre eles, eu acho que não existe problema nenhum, eles convivem muito bem; fica um pouco complicado quando o colega é do colégio e o outro é da faculdade; quem é do colégio acaba se sentindo influído, com algum problema por não ter sido aceito na faculdade; infelizmente nem todos podem dar aula na faculdade. (...) A relação entre os funcionários está melhorando, já foi muito pior, há 4 anos. Por exemplo; havia uma diferença muito grande que os próprios funcionários faziam; melhorou muito nesses 4 anos; a gente tá tentando fazer uma integração, começando pela Secretaria com a Central de Atendimento. O que eu percebo é que é importante ficar mais perto da Central de Atendimento, porque ela foi totalmente pensada – não existia, foram contratadas pessoas por fora e essas pessoas já foram orientadas pra atender colégio e faculdade, elas não têm nenhum vício anterior; na Central tudo fica mais fácil, na Secretaria está sendo ainda mais difícil; da faculdade só tem um funcionário que faz trânsito livre. (...)

O narcisismo é também gerador de conflitos. O narcísico provoca tensões: seu comportamento vaidoso é de superioridade, além de individualista. Como só enxerga a si mesmo, tem dificuldade de se relacionar com o outro, tem dificuldade de ouvir. Provoca sentimento contrário, de inferioridade, nos mais fracos, ou que se consideram mais fracos. Mas também pode ser vítima de sua própria atitude, despertando no imaginário coletivo ou em outros narcisos sentimentos menores, disputas, rivalidade. É o que foi verificado em alguns relatos que tratavam das relações interpessoais. Nas IES particulares, os narcisos são encontrados entre os

funcionários administrativos e também entre os docentes. Não pela autoridade conquistada com o conhecimento científico, e sim, pelo fato de trabalharem no ensino superior, ou pela titulação, ou por receberem salário um pouco (não muito) maior – é a visão pequena de poder.

Superioridade:

(...) Eu tentei compensar isso de outra maneira, mas o que acontecia é que o funcionário da faculdade sempre se achou superior ao funcionário do colégio (...)
(Entrevistado 7)

(...) A secretaria da faculdade olhando de cima pra baixo a chamada secretaria e recepção do colégio (...)
(Entrevistado 1)

(...) Os professores da faculdade chegavam impondo seu título: eu sou mestre, eu sou doutor, eu sei o que falo. (...)
(Entrevistado 9)

(...) Porque você fala assim ... o professor chega ao nível superior numa instituição que mantém o mesmo nome como é o caso de onde estamos; esse é um grande problema, eu sou professor da faculdade, não – eu sou professor do colégio, há um diminutivo. Por que, não é professor? Qual é a distinção, a distinção de remuneração, verdade, mas há distinção da tarefa, do ser professor, o professor de educação infantil é menos do que o professor de nível superior? Parece que a vida diz que é pras pessoas... as pessoas dizem eu sou doutor, eu sou mestre, eu sou especialista

e você é um graduado que ta dando aula no colégio. Essa questão da hierarquia militaresca colocada analogicamente na educação é horrível e alguns colaboradores, os professores têm essa má conduta. Uma conduta pessoal, mesmo porque isso não deveria acontecer, mas de qualquer maneira acontece. Esse é um problema quando a faculdade se põe no salto alto. O funcionário administrativo também tem essa atitude, mas por quê? O professor contaminou e o mantenedor deixou contaminar porque não administrou direito o processo administrativo. (...) (Entrevistado 20)

(...) Os professores da Faculdade muitas vezes se sentem acima mesmo por conta da titulação e de outras coisas em relação ao professor que é do colégio, embora muitos professores tenham títulos, tenham muitos conhecimentos e estavam também sendo aproveitados pela instituição. (...) (Entrevistado 18)

Inferioridade:

(...) No início, como eu já tinha falado, isso foi bastante complicado, os próprios funcionários e os professores do colégio se sentiam atrás do pessoal do curso superior (...) (Entrevistado 9)

8.4.3. Paixões e Contrato Psicológico

Para a análise sobre paixões e contrato psicológico foram selecionados alguns entrevistados por conter, em seus discursos e dentro do contexto proposto, traços para as reflexões com base no arcabouço teórico. O contrato psicológico mais integrado ou menos integrado à organização é relação direta com as paixões que a pessoa desenvolve em relação ao ambiente, a outra pessoa. É a relação emocional entre o ator e o cenário onde se desenvolve seu percurso narrativo dentro da organização, entre o ator e outros atores personagens dessa narrativa: tarefas, conflitos, colaboradores, adversários, sucesso ou fracasso.

Por não se tratar esta tese especificamente de estudos da linguagem ou psicossociais, a análise não terá caráter detalhista no sentido específico de cada texto; o que se pretende é apresentar uma amostragem do que foi obtido pelas histórias orais, como subsídio para o que aqui se discute.

A pesquisa de campo permitiu conhecer a reação de cada indivíduo logo no momento do convite para participação, observadas pelas atitudes de receptividade ou não:

- houve quem aceitasse prontamente a colaborar;
- houve quem só aceitasse participar mediante a certeza de que não seriam identificados, nem as instituições – a maior parte;
- houve quem só aceitasse participar, após o conhecimento de que outra pessoa com nível hierárquico mais alto dentro da organização também havia participado;
- houve quem só aceitasse participar após a certificação da autorização para o desenvolvimento da pesquisa de campo na organização;

- houve quem, além de receptivo, convidasse outros funcionários para participarem;
- houve quem encarasse a entrevista como procedimento de avaliação institucional, oportunidade de revelar sua opinião e sentimentos em relação a determinadas situações internas;
- houve quem utilizasse grande parte do tempo para falar de si próprio;
- houve quem discursivamente aceitasse participar, mas na prática esquivou-se.

As entrevistas revelaram, no seu conjunto, o ambiente e algumas contradições internas observadas nos diferentes relatos sobre os mesmos temas.

Primeiro, o que se buscou verificar nas histórias orais, foram alguns traços discursivos que pudessem identificar o indivíduo, suas paixões, sua relação com a organização, levando-se em conta poder e cultura.

Nesse sentido, o poder é discursivamente instaurado de diferentes formas:

1. A utilização da primeira pessoa do singular – eu –, no lugar da organização ou de departamento, revela a personificação do objeto - pessoa e organização/departamento são um só - e representa, neste caso, a centralização do poder, mesmo que no contexto o discurso seja de descentralização. A organização como um todo passa a ser “eu”; ou a ser “nós”/ “a gente”, utilizados como variação do “eu”; o departamento como um todo é reduzido a “eu”. Exemplo:

(...) eu ainda sou um pouco carente nesse setor, eu precisaria investir um pouco mais (...) onde eu possa oferecer uma qualidade de trabalho melhor, um programa de treinamento padrão onde eu possa ter

essa série de atividades dos recursos humanos mas integrado (Entrevistado 2)

(...) só vimos isso em dois departamentos a Central de Atendimento e eu, (Secretaria), que está funcionando muito bem (...) (Entrevistado 11)

(...) então nós fazíamos tudo isso. Quando nós nos transformamos em centro universitário (...) Nós estamos passando por um processo de avaliação institucional interna e agora nós tivemos, há uns dias, reuniões de grupos focais. Gente vem conquistando respeito e a credibilidade da comunidade (...) (Entrevistado 10)

Houve um entrevistado que utilizou trinta e oito vezes o pronome pessoal “eu” em sua história oral, cuja gravação tem por volta de 25 minutos e outro, mais ou menos no mesmo tempo, trinta e duas vezes, sem levar em conta o uso do pronome pessoal de tratamento “a gente” no lugar de “eu”, em expressões como: *eu decido, eu tenho, eu me cerco de, eu fiz, eu implantei* etc.

Quando eu entrei, nós tínhamos o colégio (...) nós nos transformamos em faculdades isoladas (...) Nós estamos passando por um processo de avaliação institucional interna e agora nós tivemos, há uns dias, reuniões de grupos focais. (Entrevistado 10)

2. As relações de poder também estão nas entrelinhas dos discursos proferidos. Em parte da produção discursiva dos Entrevistados 1 e 7 está registrado o comportamento administrativo adotado: tradicional e vertical descendente.

Nós trabalhamos fazendo com que o pessoal da faculdade abaixasse um pouco a crista e então com isso nós começamos a ter uma convivência harmoniosa. (Entrevistado 1)

ou

Ultimamente eu tenho conseguido deixar muito claro ou essas pessoas mudam ou elas deixam de fazer parte do quadro de funcionários (...) (Entrevistado 7)

3. Já, o Entrevistado 10, pelo contexto de sua história oral, ao se referir a pessoas-chave, pilares e que “tocam” a instituição deixa implícita sua inclusão como personagem dessa narrativa de poder.

(...) existem pessoas-chave, eu acho, nos departamentos que têm realmente a necessidade de tocar a instituição pra frente. Assim, a família colocou pessoas que eu considero o pilar da instituição; então, tem a família que dá todo o suporte, são as famílias, e existem essas pessoas que são os pilares, são essas pessoas que realmente conseguem tocar a instituição. (Entrevistado 10)

4. A centralização do poder pode ter como exemplo parte da construção narrativa do Entrevistado 2. O contexto de sua história oral é pela busca de descentralização. Contudo, partes do discurso mostram a cultura da centralização ainda arraigada: presença tanto nas atividades administrativas, quanto acadêmicas, como mostra o exemplo abaixo.

(...) Não querendo dar a receita pra ninguém, mas eu acho que a forma como a gente administra muito presente, você me encontra todo dia aqui, de manhã, de tarde, de noite, a gente tem uma participação efetiva na administração, a gente tem uma participação grande na parte acadêmica (...)
(Entrevistado 2)

5. O uso do pronome “você” no lugar de substantivos que designem a “escola” e também utilizado no lugar do “eu” é recurso para trazer o pesquisador para a vivência prática da organização, como participante do processo descrito. Conforme exemplos abaixo.

(...) ela existe não pra você cumprir uma meta ou pra você estabelecer programas, prazos, mas ela existe que é pra estar servindo um produto final pura e simplesmente. (...) pra você falar com um diretor, você encontra o reitor, o presidente andando pelo pátio, costumeiramente, ninguém se fecha no seu gabinete (...) (Entrevistado 3)

(...) Não sei se é porque você tá chegando e as pessoas têm aquela coisa: de repente você tá chegando você é da Faculdade... (Entrevistado 15)

(...) por incrível que pareça a preocupação educacional a gente vê de fato a transformação educacional no Colégio e na Faculdade não porque você tem especialista (...) (Entrevistado 8)

8.4.3.1. Paixões

Paixões são, conforme a teoria greimasiana, os sentimentos de cada indivíduo em relação à sociedade, ao grupo, a outros indivíduos com quem se relaciona em seu ambiente de trabalho, social e familiar, a objetos e em relação a si próprio. É possível que a própria pessoa nem tenha conhecimento lógico, racional, de suas paixões, mas atitudes e o seu discurso revelam seus sentimentos, valores, crenças, ideologias, conhecimento.

Avareza

Avareza pode ser “paixão pelo objeto” e significar (1) apego excessivo ao dinheiro; (2) paixão de acumular; (3) paixão de reter riquezas. Isto está registrado em algumas narrativas ao se referirem aos mantenedores como antagonistas, geradores de conflitos porque caracterizados como personagens que só visam ao lucro, a resultados financeiros e que não têm como cultura, dividir. A avareza está presente também no discurso de mantenedores, mas os antagonistas, neste caso, são outros mantenedores. Ver exemplos abaixo.

(...) o(s) dono(s) fundador(es) dificilmente se afasta(m) completamente do poder central (leia-se: chave do cofre) (...) (Entrevistado 5)

(...) Mas isso pressupõe uma maturidade que ainda nós não temos, por parte dos mantenedores. Ele quer o resultado e ele quer o comprometimento do empregado, mas ele não quer dividir os lucros. (...) (Entrevistado 8)

(...) Porque são cursos que custam muito caro para a instituição e a preocupação aí é o lucro e não os ganhos institucionais. (...) (Entrevistado 12)

(...) Então a instituição privada brasileira não chegou ao nível de empresa do ponto de vista da interação, em ver o benefício social em relação com o social e o econômico; ela só pensa no econômico, hoje. (...) (Entrevistado 6)

(...) há muita panelinha, há muita fofocaiada, proteção, corporativismo, e isso de um lado eu acho que interessa para o gestor no momento em que ele vai fazer um corte orientado pela questão econômica e não pela qualidade; isso eu vi acontecer em todas as grandes instituições em São Paulo. (...) (Entrevistado 6)

(...) e a mantenedora em última análise retém o poder de decisão final e o mantenedor como qualquer acionista ele quer o resultado (...) (Entrevistado 4)

(...) É o mantenedor apaixonado, é o mantenedor pedagogo, então ele é apaixonado pelo negócio, pela pedagogia etc.... aí ele não consegue implementar planos pra melhorar a escola dele. Mas por quê? Porque a gente vai falar do lucro, se a gente vai falar de atitude administrativa, organizacional de empresa, ele ainda toma aquele susto porque perde um pouquinho da paixão do negócio. A escola pública pode ser como paixão e a escola privada tem que ser como empresa. (...) (Entrevistado 20)

(...) algumas faculdades estão praticamente na mão de investidores puros, e não de educadores, que colocam o dinheiro ali e esperam retorno em 5 ou 6 anos, se tiver retorno. Então, é um investidor. (...) (Entrevistado 1)

Ciúme

O ciúme é um ato passional, uma paixão intersubjetiva, configurado, segundo Greimás, pela rivalidade, concorrência e competição e só se compreende pela presença de um rival potencial ou imaginário. A parte das histórias orais sobre integração interna ou relações interpessoais entre colégio e ensino superior traz registros de concorrência, competição com a presença de personagens rivais e rivalidade entre setores.

“Por que ele foi escolhido e não eu” ou “Ele tem privilégios e eu não” – é uma situação criada pelo imaginário dos indivíduos uma vez que há uma única mantenedora para os dois níveis. Esse comportamento individual está relacionado à cultura, porque se dissemina entre os funcionários; e ao poder, mesmo que seja

o pequeno poder, porque indica disputas internas. Mostra também que a avareza – no sentido da teoria greimasiana – não é característica só dos mantenedores, como querem alguns, está no imaginário coletivo e é causa de ciúme entre os indivíduos. Os exemplos abaixo traduzem concretamente essa situação.

(...) havia uma competição entre o colégio e a faculdade porque a faculdade tinha uma administração diferente do colégio, então a faculdade, para o colégio, era mais mimada, os funcionários tinham mais privilégios, ganhavam mais, tinham mais isso, mais aquilo. (..) (Entrevistado 16)

(...) fica um pouco complicado quando o colega é do colégio e o outro é da faculdade; quem é do colégio acaba se sentindo influído, com algum problema por não ter sido aceito na faculdade (...) (Entrevistada 11)

(...) o que o administrativo pensa e eu estou falando assim como Recursos Humanos, e de ouvir, as pessoas acham que tudo é para o pedagógico, nada é para o administrativo, entendeu? Quais são os procedimentos administrativos? Ah, quando tem as coisas é o pedagógico, quando não sei o que... só quem tem valor é professor e coordenador.(...) todos são iguais; mas para o funcionário, qualquer coisinha mínima que seja ele acha que o professor, ou o coordenador, é mais beneficiado, é tratado de maneira diferente e que o auxiliar só fica com o resto.(...)
(Entrevistado 15)

Inveja

A inveja é componente do ciúme. É um sentimento de um indivíduo em relação ao outro, numa situação de rivalidade. Por ser individual e dificilmente confessada, a inveja é mais nociva. O ciumento se revela com mais naturalidade. O invejoso, não. No jogo do velar e revelar narrativo ele é dissimulado e modalizado pelo comportamento de *ser e não parecer ser*. Nas narrativas individuais, dentro da organização, será o traidor, o antagonista, com ações subjacentes prejudiciais a um outro e, conseqüentemente à organização.

(...) a relação interpessoal com relação aos funcionários do colégio com os da faculdade tinha muita inveja do pessoal do colégio com relação ao pessoal da faculdade. (...) (Entrevistado 16)

Insegurança

A insegurança - aqui considerada geradora de paixões - está ligada à ameaça e relacionada ao medo do que essa ameaça possa representar. Nas organizações, nos dias de hoje, a insegurança é gerada pela situação econômica mundial, pela competitividade, pelas questões econômicas e de sobrevivência no mundo moderno. Implica o medo de perder o emprego, conforme exemplos abaixo.

(...) A insegurança do emprego na verdade é geral, isso não é específico...(...) de novo houve problema administrativo; aí é a administração de

... pessoas e a administração é uma área de humanas, não é só uma questão técnica, é uma questão prática. (...) na escola a crítica é complicada pra quem abrir a boca pra criticar.. (...) Eu já vi muitas pessoas perderem o emprego. Infelizmente é um terrorismo. Talvez até o modo foi inadequado mesmo, nem sempre a crítica é bem colocada, mas assim a crítica pela crítica só, também gera demissão em muitos lugares. (...)
(Entrevistado 20)

... Porque não existe um mecanismo de informação adequado; por uma questão de sobrevivência. Porque se falar a verdade... a escola não tem política; porque o ideal seria o seguinte: identificarmos que o nosso departamento não está falando a verdade. É mandar todo mundo embora? Não; é criar um sistema para que as pessoas tenham certeza de que, ao falar a verdade, eles não serão demitidos. (...) (Entrevistado 8)

... eu vou ter que responder alguma coisa que não seja coerente; alguém pode estar me vigiando e achar que eu sou um péssimo funcionário e por ai vai; então eu acho que a insegurança do funcionário administrativo prejudica muito a instituição. Eu acredito que em primeiro lugar é pela necessidade do emprego (...) (Entrevistado 9)

A insegurança a que se refere o Entrevistado 7 pode ser relacionada à ameaça, pelo contexto de sua narrativa, mas também ao medo de perder o poder, já que se refere a chefes de departamentos.

(...) então algumas pessoas, geralmente mais inseguras, têm esse problema de vaidade, por exemplo o seu espaço, entre alguns funcionários principalmente entre chefes de departamentos – eles tem uma insegurança muito grande.(...) (Entrevistado 7)

8.4.3.2. Contrato Psicológico

As histórias orais desta pesquisa de campo mostram que o contrato psicológico está, de alguma forma, vinculado ao poder. As pessoas que possuem alguma função hierárquica mais alta, são as que declaram sentimentos de inteira cumplicidade com a instituição. O mesmo não acontece com funcionários em níveis hierárquicos mais baixos, por se sentirem desprestigiados, pouco ouvidos e, conseqüentemente, não participantes do poder. Isto não significa que em qualquer situação o contrato psicológico de um indivíduo com a organização em que trabalha é ligado ao poder. Contudo essas narrativas levam a essa reflexão, neste caso de IES particulares.

Por exemplo, declarações como as dos Entrevistados 10, 12 e 13 revelam sua paixão pela organização; são funcionários contratados, sem qualquer vínculo familiar com os conselhos de mantenedores, mas exercem funções hierárquicas mais altas, próximas à cúpula de poder, conforme registrado abaixo.

(...) *Eu sou apaixonada pelo que eu faço, adoro o serviço de secretaria, essa parte organizacional que mexe com a vida acadêmica; e eu tenho funções que fogem um pouco do comum do secretário escolar. (...) flui bem todo o relacionamento porque existem pessoas-chave, eu acho, nos departamentos que têm realmente a necessidade de tocar a instituição pra frente. (...) e nós fizemos uma reunião entre os funcionários pra ver quem gostaria de participar, fizemos uma eleição; há um Presidente, porque queriam que eu ficasse, mas eu disse não, e eu fiquei como Vice-Presidente (...) Eu **adoro** trabalhar aqui!* (grifo para representar entonação do entrevistado)
(Entrevistado 10)

(...) *A relação dos mantenedores com os coordenadores e diretor é perfeita. Existe envolvimento, existe compreensão, respeito e, eu diria, que até fidelidade. Existe um grau de confiança e isso faz com que todos que trabalham na instituição adorem. Eu amo trabalhar na instituição. A política é essa. A impressão que dá é que você está na sua família. (...)*
(Entrevistado 12)

(...) *Então eu me sinto pessoalmente e profissionalmente muito respeitada por ter tido a oportunidade de participar desse crescimento, dessa história e desse desdobramento natural e acredito que o sucesso, se é que já podemos chamar de sucesso uma instituição tão nova, mas que ta caminhando pra isso se*

deve ao trabalho bem realizado do nível de ensino que nos antecede por toda a credibilidade já conquistada aqui na região. E fazer parte desse grupo me deixa muito feliz pessoalmente e profissionalmente muito realizada. (...) (Entrevistado 13)

(...) Fui aproveitado, assim como outros alunos também são aproveitados e são inseridos no mercado de trabalho (...) é uma vitrine sua para a região, porque vários alunos que participaram da cobertura dos jogos regionais ingressaram em outras emissoras de tv da região e até fora da Baixada. (...) a maioria que trabalha na Comunicação aqui são ex-alunos. (...) Esse é um olhar diferenciado para o aluno; ele não passa só pela universidade. Se ele tem talento, ele é observado e aproveitado. (...) é a aproximação do aluno com o próprio poder, com a direção da instituição. (...) (Entrevistado 21)

A leitura da base implícita dos quatro discursos revela: o entrevistado 21 é grato pela oportunidade de abrir caminhos profissionais, pela visibilidade dada pela tv, que lhe permite *status* diferenciado junto à comunidade externa, um certo poder, e a aproximação com o próprio poder dentro da organização. O Entrevistado 10 fala de si próprio e se inclui entre as pessoas a quem chama de pessoas-chave para a instituição. Da mesma forma, os Entrevistados 12 e 13 relatam a perfeição do relacionamento com os mantenedores, o respeito e a realização pessoal e profissional, porque acreditam que são ouvidos e possuem autonomia de decidir. Contudo, conforme já visto no item Administração, pessoas ligadas às mantenedoras demonstram que essa autonomia é relativa e não efetiva; o próprio reitor, que é contratado, se queixa de falta de autonomia.

Já funcionários, em funções mais próximas da base da pirâmide, numa escala hierárquica, têm seu contrato psicológico abalado porque não têm expectativas reais de promoção, não são motivados financeiramente, nem integrados ao processo de crescimento da organização. Conforme o Entrevistado 14, a integração chega a ser mais importante que o dinheiro.

(...) Sinceramente, assim, expectativa profissional eu não sei se eu tenho um caminho a seguir aqui dentro (...) mas acho que assim... a não ser que tenha uns degrauzinhos nesse mesmo cargo e ir subindo. Não sei, eu sei que a Faculdade ta crescendo, mas sinceramente não to vendo muita perspectiva. (...) É, houve uma promoção a trancos e barrancos, mas aconteceu. (...) Pra gente aqui dentro às vezes pode acontecer promoção ou não, mas... eu não sei, eu acho que eu tenho potencial mas eu acho que seria assim, talvez eu não consiga, eu não sei se seria num outro departamento; hoje eu não vejo, a não ser que tenha alguma coisa pra frente, mas hoje eu não to vendo não possibilidade de ser melhor aproveitada.(...) para a pessoa se sentir junto da coisa; porque é assim: você vê a coisa crescendo e você não faz parte, então você não se toca; você trabalha, enfim , você não ta se sentindo junto, crescendo junto e eu acho que isso é o sangue da instituição, de qualquer empresa; se você sente que você ta crescendo, que a Faculdade vai construir um prédio enorme aí – será que eu tenho chance?, será que eu vou ter um aumento? Funcionário tem que ter aumento também. Então é assim: ta crescendo... eu quero crescer junto, porque senão você

vê ela crescer e... é um casamento; você dá, dá, dá e não recebe; você parte pra outra relação e acho que isso é perigoso, porque você tem bons funcionários e se você não valoriza o funcionário, ele tem que buscar o seu bem estar e ele acaba indo pra outras instituições. É valorizar financeiramente e é participativo; é deixar o funcionários e ie- tegrativo;o, ele- sndumaas ê parte

tudo, foge da prática aqui dentro. (...) Não existem reuniões com os funcionários, não existem treinamentos, não existe integração dos departamentos, há até brigas entre os departamentos, não existe comunicação entre os departamentos, nenhuma. Com relação, ainda, a discursos proclamados, na prática, eles até tentam fazer alguma coisa (...) na prática nada funciona. Se o funcionário vai requerer seus direitos aqui dentro no outro dia ele está na rua, porque não pode; de tudo o que foi dito nesse treinamento com relação ao que se deve fazer e ao que não deve, foi tudo passado por cima, por ordem da administração; tem que ser do jeito que eles querem. Fiz esse treinamento que não adiantou de nada, de nada acrescentou porque a gente fez o que a administração quis. (...) (Entrevistado 16)

A tristeza decorre da infelicidade, um sentimento comum nas IES particulares, conforme o Entrevistado 20. Decorre da quebra do contrato psicológico. Os indivíduos trabalham porque precisam de seus empregos (veja depoimento do Entrevistado 14, p.269), mas não vêem perspectivas para si, não são incentivados, e isso reflete diretamente nas relações com o público-alvo: alunos.

(...) Nas escolas muitas vezes eu vejo a pessoa num cantinho... parece ela pensando 'tenho que fazer minha parte'; não se integra, são pessoas infelizes. E na escola a gente encontra muita gente infeliz (...) chega numa escola - algumas já estão percebendo e

tendo uma atitude diferente - na maioria das escolas o ambiente é triste (...) A escola é triste, nem nas vitórias você vê a escola compartilhando a vitória, é super estranho isso pra gente que é do ramo festivo (...)
(Entrevistado 20)

Decisões são impostas e a falta de autonomia é um complicador, pelo relato do Entrevistado 17. Outro problema que ressalta, é a não utilização do que se ensina nos atos administrativos da própria instituição, isto é, os docentes não são ouvidos. No caso específico deste entrevistado, o abalo em seu contrato psicológico com a organização se dá também pelo pouco poder que ele pensa deter, conforme já citado no item sobre poder.

(...) liderança o que a gente vê ainda é uma gerência voltada exclusivamente para a burocratização e uma liderança que dá ordem, ou seja, a maioria dos funcionários das instituições não tem capacidade pra tomar decisões, principalmente o professor e aqueles funcionários que estão diretamente ligados com os alunos. Muitas situações que os próprios professores podem tomar determinadas decisões ou poderiam estar estrategicamente junto, com o que eu chamo de alto escalão da instituição, pra tomar determinadas decisões; mas infelizmente o paradigma ainda é uma gestão tradicional, burocratizada, pesada na qual não se houve a maioria do quadro de funcionários, que eu chamo de linha de frente, ou seja, aqueles que estão diretamente lidando com os alunos. (...) Infelizmente, como eu falei, as faculdades na maioria delas são empresas familiares, pouco ou quase nada usam das

ferramentas administrativas ou dos novos modelos de gestão, mantendo uma estrutura extremamente tradicional e burocrática. (...) (Entrevistado 17)

O Entrevistado 17 cita, ainda, o aluno. A quebra contratual entre organização e aluno se dá quando, a partir do que lhe é prometido em campanhas publicitárias, cria expectativas em relação ao seu preparo para o mercado de trabalho, mas não é atendido em decorrência das deficiências no processo administrativo, da ausência de pesquisas e da falta de incentivo à capacitação de funcionários e docentes.

(...) Com relação à questão dos funcionários, se coloca e se posiciona como uma empresa privada e não como uma empresa especificamente pra tratar das questões de pesquisa e desenvolvimento, principalmente do seu corpo docente. A pesquisa é negligenciada, infelizmente a maioria se posiciona ou coloca o aluno como cliente (...) É claro que você é uma relação contratual entre a instituição e o aluno, mas o produto, o ensino, ele tem que ser tratado de forma diferenciada, não pode ser tratado apenas como um produto qualquer. Eu vou oferecer uma calça, eu vou oferecer um automóvel... educação é muito mais do que isso, você tem que trabalhar principalmente com a humanização dessas pessoas. Por isso que eu falo, falei recentemente, que a maioria dos alunos fica frustrada porque associam faculdade com diploma e diploma com emprego, e a Universidade não tem esse

papel de arrumar emprego pra ninguém, entendeu?
(Entrevistado 17)

A cultura imposta pela administração familiar implica dois sentimentos distintos em relação à IES. Há os que firmam seu contrato psicológico, porque se sentem membros da família e seguros em seus empregos por isso. Também porque se sentem mais próximos do poder. São poucos. Em contrapartida, há outros que sofrem as conseqüências desse tipo de administração. A falta de profissionalização gera desorganização e aí o contrato psicológico é quebrado.

As histórias orais revelam mais uma vez o desconhecimento e a falta de interesse do corpo diretivo das instituições com os indivíduos. Percebem o problema de integração interna e com outros níveis de ensino e o caminho seguido para resolução é pelo método tradicional e burocrático. Na verdade alguns depoimentos revelam não a má intenção, mas sim o pouco conhecimento, o despreparo, a falta de profissionalização, de atualização administrativa, a permanência da cultura tradicional e, principalmente, a falta de diálogo com os cursos que compõem a estrutura curricular. Inexiste investimento em capacitação do pessoal administrativo e o aluno é o maior prejudicado porque essa situação se reflete no ensino e na missão institucional que é a produção de conhecimento.

8.5. Comunicação

A comunicação estratégica não tem sido assim encarada pelos administradores das IES particulares. Reconhece-se sua importância, contudo as histórias orais apresentadas mostram visão limitada de seu efetivo papel na organização, em quatro das seis instituições visitadas.

Para dar conta da descrição acima, serão apresentadas a seguir, partes de algumas narrativas obtidas junto a mantenedores e / ou alguns funcionários com cargos diretivos e, quando for importante para os objetivos da pesquisa, o tratamento dado à questão por outros entrevistados.

Na Instituição A, não há setor de comunicação. Embora os dirigentes reconheçam a importância desse setor, utilizam-se da justificativa de se tratar de instituição de ensino de pequeno porte o que não permite manter um setor de comunicação. A comunicação institucional se restringe à publicidade - serviço terceirizado – e a algumas matérias publicadas em jornais da região, sob a responsabilidade de um dos mantenedores que também é responsável pelas relações com a sociedade e com o poder local. Na comunicação interna, privilegia-se a comunicação oral, o que gera certos conflitos, pelo fato de diretor, coordenador, secretário geral, terem a cultura do formalismo institucional da academia, segundo um dos entrevistados nessa IES particular.

Para os dirigentes, a comunicação oral não permite a falta de atenção aos alunos e docentes por parte dos funcionários que consideram o documento escrito como comunicação efetivada, desobrigando-se da responsabilidade de saber se a informação foi lida ou se foi compreendida. Essa orientação, do ponto de vista do gerenciamento, reflete a cultura da gestão simples do colégio impregnada nas ações administrativas do ensino superior.

Um departamento de comunicação é necessário para as grandes IES particulares, segundo o Entrevistado 1. Em sua análise, critica alguns profissionais da área por distorcerem o verdadeiro papel do setor, em função do poder. Por outro lado, se estiver centralizada em um único departamento, os demais funcionários podem não assumir suas responsabilidades. Para ele, a comunicação deve estar a serviço da instituição no sentido de orientar outros departamentos e funcionários para eficiência no atendimento e interação com os diferentes

públicos. Portanto, o responsável pelo setor não deve ser o único porta-voz da organização, detentor das informações, centralizador.

A comunicação, por ser estratégica, localiza-se num limite muito perigoso; se não for conduzida com responsabilidade, pode gerar muitos conflitos ao invés de resolvê-los, principalmente se, para o comunicador, o poder for mais importante que seu objetivo real de comunicar. Não há profissional de relações públicas na IES.

(...) A comunicação é estratégica ela auxilia em tudo. (...) Ela tem que fugir da burocracia, apesar de eu ser comunicação eu não sou responsável pela comunicação. Eu não sou o comunicador. Eu sou responsável pela comunicação no sentido de que os meus diretores, o meu presidente, saiba conversar com os funcionários; é nesse sentido que vejo a comunicação. O mal do departamento de comunicação é quando... o departamento de comunicação é responsável pelo jornal interno, é responsável para falar com os jornais externos, é responsável pelas relações públicas. Aí, todo o resto da empresa foge disso. A área de comunicação tem que treinar a empresa a ser relações públicas, a se comunicar internamente e a se comunicar externamente. (...) A empresa sofre esse problema, caso haja uma centralização de poder de informações e ações pelo setor de comunicação. Por outro lado, ela sofre também quando existe o departamento e os funcionários falam esse problema não é comigo, esse problema com a comunicação. Então, pra acabar com essa brincadeira, a empresa tem

que se comunicar. A área de comunicação tem que treinar os funcionários da empresa para se comunicarem. Essa é que é a diferença básica. (...)
(Entrevistado 1)

A Instituição B mantém um departamento de comunicação, investe em tecnologia para facilitar a disseminação das informações. Seus dirigentes consideram a comunicação como um dos grandes problemas da instituição. Entretanto, a tecnologia de ponta não tem resolvido os conflitos de comunicação. O departamento dirigido por um jornalista, também habilitado em relações públicas, é terceirizado; contudo três funcionários da empresa contratada desenvolvem suas tarefas na IES e sempre há um representante do setor nas reuniões do corpo diretivo. O foco do setor de comunicação é a publicidade voltada para a captação de alunos; o site, assessoria de imprensa e a comunicação com alunos via e-mail também é de responsabilidade do setor. Foi criada recentemente uma Central de Atendimento, onde se concentram as informações e se restringe ao atendimento telefônico. Não há trabalho de endomarketing nem de comunicação interna. O setor de recursos humanos é operacional (leia-se departamento de pessoal) e não estratégico. Os diretores reconhecem as dificuldades, não há clareza sobre o papel de recursos humanos e o papel da comunicação. A preocupação é com a contenção de custos, razão pela qual os investimentos, para esses setores, são pensados em longo prazo. Não há profissional de relações públicas atuando nessa IES.

(...) hoje eu só acredito na tecnologia, então, integração digital, uma central de atendimento telefônico único, um padrão só de atendimento, uma padronização de informações e relatórios de registros acadêmicos também unificados que te dê uma

informação de que quando você conversa muito mais fácil com todos os setores envolvidos, todo o universo de interessados, aluno, a comunidade, os professores, os funcionários. É a comunicação; eu to falando assim na integração também, na integração humana, de recursos humanos. (...) que nós temos um problema sério de comunicação e nós precisamos melhorar a nossa comunicação, nós precisamos melhorar o nosso setor de Recursos Humanos. (...) (Entrevistado 2)

. Na instituição C, os processos comunicativos são voltados para a captação de alunos tanto para o colégio quanto para o ensino superior. A comunicação interna é um problema sério, talvez um dos maiores que a instituição enfrenta; não há procedimentos de *endomarketing* e não há programas de integração, nem para os novos, nem entre funcionários e departamentos. Não há relações públicas na IES.

(...) Quando se chega a uma instituição, pra se chegar a atuar no setor de comunicação você passa pelo departamento de recursos humanos e esse departamento de recursos humanos deveria ter uma estrutura para que as pessoas realmente soubessem o que é que a instituição quer e existem funcionários que não conhecem a própria instituição. (...) é preciso fazer uma integração pra que a Comunicação não seja falha. (...) (Entrevistado 9)

A instituição D não possui departamento de comunicação. Não há programa de integração. A Secretaria Geral é responsável pela disseminação de

informações. Há um setor de eventos conduzido por funcionários “voluntários” no que tange a eventos institucionais e os eventos internos são propostos e conduzidos em ações isoladas. O foco da comunicação é a publicidade para captação de alunos e o serviço é terceirizado. Não há relações públicas.

(...) Com relação à Comunicação, bom, tem a comunicação nos eventos burocráticos. Eles são feitos ou com portarias ou com outra coisa; eu acho ainda deficiente essa comunicação; tentamos diminuir esse tipo de problema fazendo reuniões, promovendo reuniões com os Colegiados de Cursos, Coordenadores, quer dizer é uma batalha quase diária. Então é conversar com os professores, é conversar com os coordenadores, mas eu acho que isso deveria ser um pouco mais eficiente; temos o site, que ajuda. (...) Ainda sobre a comunicação, a preocupação da escola é mais com a divulgação externa. Eu acho que é um ponto importante essa maneira de tornar mais eficiente a sua administração (...) (Entrevistado 4)

A IES E possui departamento de comunicação, estruturado. Embora o serviço de publicidade seja terceirizado, internamente há setor de publicidade, jornalismo, tv universitária, assessoria de imprensa, endomarketing, central de atendimento. Não há docentes do curso trabalhando na comunicação institucional, mas há ex-alunos atuando como funcionários nesse setor. Ainda assim os problemas de relações interpessoais são muitos. Há um programa de integração dirigido a novos funcionários, mais voltado à apresentação da instituição e não há programa de integração interna. Houve um setor de eventos, hoje desativado. Os eventos ficam sob a responsabilidade de cada setor ou curso. Não mantém em

seu quadro de funcionários, profissional de relações públicas. Conforme opinião da diretoria, o setor de comunicação é crucial em toda organização educacional porque se trata de trabalho institucional que deve relacionar-se com todos os públicos, todavia faltam profissionais da área preparados para trabalhar com as IES particulares.

(...) A comunicação é um ponto crucial na vida de uma instituição de educação. Ao lidar com pessoas (estudantes, professores e outros funcionários), torna-se imperativo que toda organização educacional seja vista e considerada como um corpo, um sistema. E a relação entre as partes desse sistema somente pode ser produtiva e boa para a instituição se for efetivada de forma orgânica. E isso só é possível por meio de um eficaz sistema de comunicação entre todas as partes desse conjunto. A comunicação está para a instituição assim como o professor está para o aluno: um não se completa sem o outro. (...) O problema muito comum é a falta de profissionais preparados para enfrentar esse desafio. As improvisações nos setores de comunicação das instituições são freqüentes. Não vejo somente um foco principal para o trabalho da comunicação. Entendo que deva ser um trabalho institucional, amplo e com visão estratégica de situação da instituição perante seus estudantes, seus concorrentes, o poder público, a imprensa e, por fim, perante a sociedade. (...)
(Entrevistado 5)

A instituição F também possui departamento de comunicação bem estruturado em todos os seus segmentos e com canal de tv em parceria com a TV Educativa. Há pouco tempo contratou um profissional de relações públicas, por sentir a necessidade de profissional capacitado para atuar nesse segmento da comunicação social. Mantém um curso de comunicação totalmente integrado ao setor administrativo da instituição. Docentes dirigem e conduzem o setor, todos funcionários são ex-alunos e ainda há a oportunidade para alunos estagiarem. Para o dirigente da instituição, o aluno é o maior divulgador da instituição, por isso precisa estar bem informado. A informação é disseminada por vários veículos internos, como: jornal, site, avisos afixados em locais de grande acesso; da mesma forma há preocupação de manter professores e funcionários sempre bem informados porque lidam diretamente com os alunos. A publicidade institucional em grandes eventos é terceirizada, mas com supervisão interna do setor de comunicação.

(...) O maior divulgador do nosso trabalho não é a tv, não é o rádio, não é nenhum outro veículo de comunicação, mas é o próprio aluno. Essas são estatísticas que posso até te entregar. Então o aluno tem que estar muito bem informado aqui dentro, porque ele não tem tempo de ler quadro; vários são os veículos que têm que falar com ele; por exemplo, jornalzinho, Internet. O professor também deve estar muito bem informado, porque ele também é veículo de comunicação com o aluno. (...) Nós temos um Departamento de Comunicação, que também aproveita os próprios alunos. Aqui há uma assessoria de comunicação. Todos os funcionários foram ou são (estagiários) alunos do curso de Comunicação. A Diretora é professora do curso de Comunicação; rádio e

tv, também, é coordenado por professores e assessorado por ex-alunos. Com Relações Públicas iniciamos há quinze dias. Uma coisa importante: deve ter também conivência da mantenedora. Se não partir de todos, não funciona, não dá certo. (...) (Entrevistado 3)

A comunicação nas IES particulares visitadas é uma preocupação apresentada nas histórias orais de seus dirigentes, mas ainda falta cultura sobre sua implantação na maioria delas e há o desconhecimento de seu papel estratégico, principalmente em sua atuação com os públicos internos: funcionários, docentes e alunos. O foco evidente fica por conta da captação de alunos, da propaganda e *marketing*. Verificou-se que mesmo as maiores, mais estruturadas, ainda precisam crescer muito nesse sentido e entender melhor o papel estratégico da comunicação social. De certa forma, desconhecem as funções que pode desenvolver o profissional de relações públicas, os programas de integração praticamente não existem na maioria, os conflitos por deficiências na comunicação são comuns e os eventos organizados por pessoas que os tratam como festas e que não conhecem sua estrutura complexa de organização.

A preocupação com a qualidade de comunicação interna é mínima e praticamente nem se cogitou sobre *endomarketing*. Os dirigentes, principalmente das IES de pequeno porte muito preocupados com custos, mesmo que tenham visão de sua necessidade, tem como meta outros investimentos. É unânime a opinião sobre a importância da comunicação e o reconhecimento de seu papel estratégico, mas não há conhecimento efetivo nesse sentido, nem projeto administrativo que vise a esse fim. A comunicação estratégica é cultura e, conforme o Entrevistado 3, se não houver conivência da mantenedora, não há departamento de comunicação que se sustente.

Seguindo essa linha de raciocínio, o Entrevistado 8 é de opinião de que se não houver o hábito de informar, a probabilidade de conflitos internos será maior. Por ser estratégica, a comunicação colabora na resolução mais rápida de problemas e diminui os conflitos. Mas para isso é preciso criar a cultura, principalmente do mantenedor.

Para o Entrevistado 6, nas IES particulares a comunicação é utópica porque se restringe à propaganda para captação de alunos. Não há política estratégica e organizada, não há planejamento em longo prazo, pois imperativa é a vontade do mantenedor.

Este é o pensamento também do Entrevistado 20, para quem os problemas de comunicação nas IES particulares são na verdade problemas administrativos, reflexos da falta de projeto administrativo e de planejamento, mais acentuados nas instituições de menor porte em que a cultura familiar e a vontade do dono é que direcionam as ações internas em todos os setores; se não houver vontade do mantenedor em profissionalizar ações, não há comunicação estratégica eficiente.

O papel do profissional de relações públicas no contexto institucional, sua atuação estratégica junto aos diferentes públicos, é pouco compreendido pelos dirigentes em boa parte das instituições visitadas. É mínimo o conhecimento sobre as funções desse profissional e muitos acreditam que seu papel se limita às relações com o público externo e à organização de eventos. Para isso, não vêem necessidade de contratação; utilizam soluções caseiras, com custos baixos, segundo depoimentos. É preciso criar a cultura nessas instituições de que não devem se limitar à captação de alunos. Necessitam criar e firmar sua identidade junto a seus públicos e compreender que a comunicação estratégica agrega valores de negócios.

Algumas considerações são importantes antes de se passar para o próximo capítulo em que a leitura mais atenta dos resultados obtidos permitirá relacionar aspectos teóricos e práticos e dimensionar ações, culturas e poderes das e nas Instituições Particulares de Ensino Superior.

No parágrafo dois da introdução deste capítulo consta: “a pesquisa de campo não pode ser considerada verdade absoluta quando trata de histórias orais de indivíduos”. Ou seja, não se trata de quantificar resultados, mas sim de estabelecer parâmetros; reconhecer invariáveis e variáveis do processo social interno das organizações, neste caso IES particulares; mostrar as interferências culturais e jogo de interesses no processo administrativo; além de mostrar como a comunicação pode contribuir com a construção e definição de políticas estratégicas para que a instituição se organize melhor, reforce o compromisso de seus funcionários administrativos e acadêmicos, o que refletirá, sem dúvida alguma, no seu principal objetivo que é a qualidade na produção de conhecimento, sem esquecer sua condição de empresa.

A história oral permitiu revelar verdades muitas vezes escondidas e não absolutas, porque não são imutáveis. Permitiu também conhecer melhor o ser humano executor de funções burocráticas. Após leitura mais atenta das narrativas obtidas, essa afirmação é constatada, na medida em que são apresentadas versões e visões diferentes para itens iguais, dependendo da função ou situação da pessoa dentro da organização e também da mensuração de seu contrato psicológico com a escola. A mesma pessoa, num outro momento, poderá apresentar visões modificadas sobre os mesmos temas, porque o tempo será outro; e a relação com a organização também poderá ser outra.

A descrição de fatos e situações, a argumentação, bases das narrativas construídas, representam visão específica daquele narrador, que também é personagem em sua história. Sua forma de expressão determina não só a dimensão de seu compromisso profissional, seu nível de conhecimento sobre os

objetivos da instituição, como também seu nível cultural, sua qualificação, seus sentimentos e ressentimentos em relação à organização, às pessoas e, num olhar mais atento ainda, sua segurança e insegurança, seu comportamento social e sua forma de se relacionar. Há os que repetem o discurso institucional sem reconhecer as implicações disso e os que têm discurso próprio. Há os obedientes e os agentes. E, na medida em que as histórias foram sendo narradas, pensamentos e sentimentos foram revelados.

IV - Reflexões a partir do quadro teórico de referência e pesquisa de campo

O conhecimento é a base que estrutura o desempenho da sociedade atual; é sua condição para lidar com as rápidas e complexas mudanças pelas quais passa. Países, regiões, comunidades e organizações estão em busca constante de novas tecnologias, informações, atualizações produzidas pela ciência, para dar conta desse intrincado e acelerado ritmo que estão vivendo. E esta é a missão do ensino superior: produção de conhecimento.

No Brasil, cumprir essa missão depende de alguns fatores sociais, econômicos, administrativos, culturais e o histórico do ensino superior no país mostra diferentes motivos que autorizaram a abertura e disseminação de escolas particulares de ensino superior. Segundo o censo do INEP/MEC de 2004, as chamadas Instituições de Ensino Superior privadas (IES) correspondem a dois terços das escolas desse nível no país, cuja demanda é muito superior às demais escolas públicas municipais, estaduais e federais juntas.

As IES particulares são muitas vezes criticadas por seu desempenho, pela qualidade do ensino que oferecem, pela ausência de pesquisa; ao mesmo tempo remuneram melhor que as públicas, atraem profissionais capacitados, investem em tecnologia e preparam um número significativo de profissionais de diferentes áreas para o mercado de trabalho.

Se a demanda de alunos é grande, se o corpo docente é competente, se há investimento em tecnologia, se o discurso institucional é pela qualidade de seu produto que é o conhecimento, o que interfere no desempenho dessas escolas?

Essa é a primeira questão. A segunda é: a IES privada, cuja missão é produção de conhecimento, conhece a si mesma, tem clara a sua identidade organizacional?

O conhecimento, missão do ensino superior, é o primeiro ponto a ser analisado, na busca de respostas. O que é conhecimento? Em língua portuguesa a definição de conhecimento dependerá do contexto. Pode significar ciência, aprendizado, qualificação, informação, saber, experiência, conscientização, percepção, idéia, noção, prática etc.

Nesse sentido, a IES privada deve determinar em qual contexto pretende inserir-se. Por exemplo, se for científico, a produção de pesquisa será a condutora de suas ações; ou se for aprendizado, reprodução de informação, sua atitude institucional será outra. Ou seja, dentro da missão de produzir conhecimento, deverá aí definir-se.

Entender o seu papel na sociedade é, também, reconhecer-se como organização com fins lucrativos. É mais complexa que outras empresas devido à sua natureza, sua missão, seu universo heterogêneo e muito específico, já que no mesmo espaço convivem pessoas de diferentes origens, idades, níveis culturais e socioeconômicos.

É, ainda, conhecer-se, entender como sua história e sua cultura interferem em seus processos administrativos e acadêmicos, reconhecer seus mitos e ritos. E, por fim, conhecer os públicos com quem se relaciona, as interferências de reproduções culturais, configurações do mercado no seguimento educacional, adequando-se, ao mesmo tempo, às exigências dos órgãos públicos que determinam metas e aos procedimentos tanto acadêmicos quanto administrativo-financeiros.

A leitura de teorias sobre administração de organizações e de teorias da comunicação organizacional comparada aos resultados da pesquisa de campo revela que as IES particulares pesquisadas têm de fato discurso modernizador e práticas conservadoras, porque seu pensamento é conservador, não acompanha a evolução teórico-científica ensinada em seus cursos. Diferentes vozes clamam

pela modernização e poucas são ouvidas, já que a cultura da administração tradicional, imposta pela forma de administração familiar, está impregnada no ambiente de tal maneira, que os próprios dirigentes não a percebem.

No que se refere à gestão, a preocupação com custos / lucros é o eixo de todas as ações. Fica claro que entre qualidade acadêmica e lucro, é o segundo que pesa na hora da decisão. Mas o mantenedor é um idealizador, quer qualidade porque esse é o diferencial – além do preço das mensalidades – que lhe permite a estabilidade no mercado. Sabe que o aluno é o seu maior divulgador e sua satisfação é fundamental nesse processo, por isso investe em tecnologia e na contratação do corpo docente. Ele é apaixonado por sua atividade de negócio, mesmo que às vezes não tenha conhecimento sobre os processos acadêmicos, por isso autoriza ações acadêmicas com entusiasmo; entretanto, se o retorno financeiro não for rápido, a ação é abortada sem preâmbulos.

Portanto, projetos e planejamento se tornam programas efetivos se houver retorno financeiro. É aí que se estabelece o eixo diferenciador entre instituições públicas e privadas. As públicas, essencialmente acadêmicas, têm ações calcadas em projetos sem o foco nos custos / lucros. A ela é permitido desenvolver conhecimento científico, pesquisas; aplicar esses conhecimentos em programas específicos, porque não há foco empresarial e as pesquisas são subsidiadas pelo poder público. Não é o caso das IES particulares que, via de regra, para manter programas de pesquisa, o fazem com o orçamento próprio. Assim, os cursos de graduação subsidiam as pesquisas desenvolvidas pela pós-graduação nas universidades, mas as pequenas instituições muitas vezes são subsidiadas, segundo seus mantenedores, pelo colégio de onde se originaram e não têm fôlego financeiro para garantir o desenvolvimento de pesquisa. A realidade é outra.

A interferência do poder público nas ações acadêmicas é outro ponto a ser refletido. É salutar para se manter a qualidade, embora nem sempre agrade aos

gestores das IES particulares, principalmente das menores, para quem as determinações são produzidas por quem não conhece o universo das organizações particulares, gerando ônus por vezes insustentáveis, na visão deles, e que modificam as orientações conforme mudam as ideologias de quem está no poder, sem levar em conta os investimentos feitos.

O perfil dos mantenedores também interfere na qualidade quando estes conduzem o ensino superior com a visão do ensino básico e isto se agrava quando alguns – novamente com base nos custos – utilizam as mesmas edificações, funcionários e alguns docentes tanto para um quanto para outro. Os conflitos são inevitáveis.

A questão cultural orientadora dos atos administrativos é, no entanto, a maior causa de conflitos, da falta de planejamento, da permissividade e da conseqüente perda de qualidade. Por terem as IES particulares origem em colégios administrados por famílias, a cultura administrativo-familiar interfere em vários processos, ações, decisões e relações de poder.

A administração familiar implica atos administrativos orientados por modelo burocrático e gerenciados pela emoção, centralização de poder, informalidade, corporativismo, favorecimento e privilégios de alguns: gestão emocional.

Um exemplo disso diz respeito à contratação de pessoal. Diferentemente das instituições públicas cujas admissões de pessoal ocorrem por meio de concurso, nas IES particulares nem sempre é pelo mérito, pela competência, mas sim pela indicação, pelo vínculo afetivo ou vínculo de alianças que servem a quem mantém o poder.

As ações não têm por critério o profissionalismo, mas a “boa vontade” o que pode significar redução de custos e aí agradam aos mantenedores, preocupados com a economia. Há uma certa dificuldade de remuneração ao trabalho extra. A

cultura, nesse sentido, remete ao sacerdócio, tanto para docentes quanto para administrativos. E requerer direitos é sinônimo de problemas. Na pesquisa de campo, alguns discursos permitiram verificar, por exemplo, funcionários atuando como voluntários em ações para as quais não foram contratados. *O indivíduo no comando é o “senhor” que exerce domínio sobre seus “súditos” obedientes*, nas palavras de Weber (1922). É a administração doméstica constituindo o núcleo do poder tradicional e considerando natural esse procedimento, parte da cultura interna.

A cultura predominante da IES particular é a do mantenedor ou a do presidente da mantenedora; isso é fato. Essa é mais uma diferença em relação às instituições públicas. Nas públicas o debate, as transformações são mais acessíveis porque os espaços são mais abertos, não há a presença da personagem ‘dono’ em suas narrativas.

Se o mantenedor tem como forma de gerir os negócios a administração familiar, pela centralização do poder, pela informalidade, é muito difícil implantar um modelo de gestão participativa, porque isso esbarra em conceitos pré-estabelecidos; razão pela qual é comum o rodízio de funcionários com funções administrativas hierarquicamente mais altas.

Participação implica interação, integração. Para a cultura tradicional de administração, as pessoas fazem parte da engrenagem organizacional, não importa o individual, mas coletivo. Não se discute internamente a integração entre pessoas, dessas com os diversos setores e destes entre si. Este foi o quadro revelado em algumas narrativas, na pesquisa de campo.

Quando a IES privada não está atenta à integração de seus funcionários administrativos e de docentes entre si, com o projeto institucional e com sua missão, corre o risco de agir da mesma maneira com seus alunos. A IES torna-se

espelho. O reflexo atingirá primeiro o funcionário, o professor, depois o aluno e voltará a refletir nela própria.

Na cultura há uma subcultura representada pelos envolvidos no processo. O indivíduo acostumado a não ser valorizado, a não ser percebido, a não ser ouvido, age da mesma forma com outros indivíduos. Então, para ele, não importa a satisfação do outro, cumpre com aquilo que lhe pedem, assume sua personagem de rejeitado e representa seu papel sem entusiasmo, sem se preocupar com a qualidade e com os objetivos institucionais.

Pode nem conhecê-los: “Objetivos não são deste departamento, isso não me compete, não consta na minha lista de obrigações, procure outro guichê, no outro campus”. Se foi contratado por indicação, o problema pode se agravar, não há preocupação com o emprego; sabe que está garantido.

O docente, por sua vez, mesmo titulado, também é passivo na medida em que não dialoga conhecimentos, não interage no sentido de constituir voz, não se envolve com os processos acadêmicos e administrativos. Por ser, geralmente, contratado em regime horista, ministra sua aula e não cria vínculos com a escola.

Estruturada formalmente como organização, com espaços delimitados, pessoas hierarquizadas conforme suas funções, divisão de trabalho e de responsabilidades, regulamentação das ações, falta a algumas IES privadas o bom desempenho em uma etapa: interação das pessoas. Interar pessoas é respeitá-las como sujeitos do processo, é lhes dar oportunidades, voz, capacitá-las. A elas deve ser dada a oportunidade, de se desenvolver e de participar das ações administrativas de forma ativa e não passiva e obediente. A IES particular deve respeitar a dimensão indivíduo na construção de sua identidade.

Considerar o indivíduo em seus processos administrativos significa repensar sua cultura. Isto implica o conhecimento sobre como a organização os

influencia e como é por eles influenciada. É buscar o equilíbrio entre as ações necessariamente racionais e as ações individuais para obter sucesso em sua missão e atingir seus objetivos como empresa.

Por serem criativas, as pessoas devem ser vistas como sujeitos que significam o ambiente, devem ser incentivadas à participação, à iniciativa, à inovação, à interação. O reconhecimento também é necessário. Essa postura cultural necessita de transformação. A cultura tradicionalista, do “manda quem pode e obedece quem tem juízo” ou diante do sucesso de uma ação não receber o reconhecimento “porque não fez mais do que sua obrigação, está sendo pago para isso”, ou, ainda, após o erro, “demissão sumária”, precisa ser repensada nas IES particulares, conduzidas pela cultura da administração patriarcal e burocrática.

Está claro que a transformação cultural não é processo fácil, e mais complexa fica quando trata com padrões culturais e de poder arraigados. Envolve indivíduos que podem apresentar resistências, principalmente quando há riscos de alterar seu poder. Entretanto, se for apoiada pelo mantenedor, tem mais chances de sucesso. Então, se o mantenedor, ou o presidente da mantenedora tiver pensamento tradicional na forma de administrar, tiver dificuldade em descentralizar o poder, estiver acostumado à administração familiar, a resistência interna é também maior e o número de conflitos aumenta. Se a transformação for maquiagem, mantendo os valores básicos da organização e padrões vigentes, com pequenas alterações de papéis, mantendo os poderes, as possibilidades de sucesso aumentam. Já, se o mantenedor ou o reitor for conivente com os processos de mudanças, os subordinados, mesmo contrariados, aceitam. Um exemplo, nesse sentido, é o encontrado em uma das narrativas e aqui retomado como complemento à reflexão:

(...) Há 2 anos nós temos o reitor novo, que está vindo com novas idéias e isso está trazendo uma perspectiva pra instituição; eu acho muito legal. Eu me

acostumei, entrei no ritmo, então fica até difícil eu falar alguma coisa contrária, porque eu sempre tive muita liberdade de trabalhar com a família (...) (Entrevistado 10)

O discurso do entrevistado tem marcas discursivas – *reitor novo, novas idéias, acho muito legal -> me acostumei, entrei no ritmo, eu sempre tive liberdade com a família* que permitem a interpretação: *acostumar-se* não é aceitar, assim como *entrar no ritmo* também não significa participar efetivamente; e *sempre tive liberdade com a família* pode significar *antes era melhor, as coisas pioraram, não estou tão feliz*.

Ainda em relação aos atos administrativos, no que diz respeito aos funcionários, aqueles com mais tempo de trabalho na organização, próximos à família gestora, com a ilusão de garantia do emprego, acostumaram-se e estão acomodados ao sistema; não se atualizam, não se capacitam e estabelecem formas de poder. Em seus discursos é comum a valorização do tempo de casa – implícito, seu comprometimento – e sua proximidade com a família mantenedora. Como não são capacitados continuamente, desconhecem os novos conceitos de administração.

Mudar seria o mesmo que mexer com esse comodismo, poderia diminuir vantagens e poder. Depois, como a cultura é familiar, na maioria das IES privadas visitadas, esses funcionários com mais tempo de serviço estão adaptados a esse ambiente em que a obediência impera, em que poucos mandam e muitos obedecem. Obedecer é ter que assumir pouca responsabilidade sobre suas ações. É o perfil do funcionário passivo. Já, aos que comandam, a situação é também confortável, porque a permanência dessa cultura significa a manutenção do poder.

É importante esclarecer que não há aqui apologia contrária à permanência de funcionários por longos períodos. É preciso, sim, que a organização promova sua capacitação para ter a oportunidade de atualizar-se e contribuir para as mudanças exigidas pelo mundo atual, para que sejam agentes do processo administrativo. Mas é preciso também a oportunidade para a utilização do conhecimento adquirido. De nada adianta promover capacitação, discursivamente aceitar a existência de problemas e a necessidade de mudanças, se a prática não corresponder a isso, se não houver ações de mudança pelo próprio corpo diretivo.

O conflito é inevitável quando a presença do mantenedor é uma constante na hora de decidir, já que há dificuldade em aceitar as decisões tomadas pelo grupo e dificuldade do grupo que se sente sem autonomia. Por ser o ensino uma condição diferenciada de administração, com exigências específicas e, no caso das IES particulares, a partir de investimentos com retorno em médio e em longo prazo, torna-se difícil, em algumas circunstâncias, o afastamento do mantenedor que, como empresário quer estar próximo à sua empresa; deseja lucro rápido e, geralmente, comanda seus negócios de forma passional: apaixonado, sua interferência é inevitável em qualquer mudança. Seria utópico desejar seu afastamento.

Essa interferência é sentida também no processo de interação entre indivíduos, ponto em que se encontram poder e cultura. Os funcionários mais antigos, ou que gozam de certo prestígio junto ao mantenedor - e normalmente mais resistentes às mudanças -, comumente desrespeitam hierarquias internas e interferem diretamente nas decisões do grupo. Não raro, com autorização e a pedido do próprio mantenedor, agem como “espiões” para informar antecipadamente ações dos indivíduos ou do grupo gestor. Há aí o fortalecimento de poder para uns e enfraquecimento para outros formando uma rede de intrigas mantida pela informalidade.

A cultura patriarcal, apontada por Motta (1997), está presente nas narrativas apresentadas e expressa a valorização da expressão emocional no trabalho, na maioria das IES particulares visitadas. Pelas narrativas obtidas, percebe-se certa resistência, daqueles mantenedores que centralizam o poder, de delegar autonomia, mesmo para os funcionários mais próximos, de sua confiança e que exercem funções diretivas. Da mesma forma há um certo comodismo por parte dos funcionários. Com isso, não desenvolvem o senso crítico e poucos são os que expressam aquilo que pensam.

As histórias orais produzidas pelos participantes da pesquisa de campo revelam que na maior parte das IES particulares visitadas, as práticas de administração são herdadas do passado; portanto, se continuarem a manter perfil tradicionalista, há riscos devido à competitividade acirrada. A realidade do mercado mostra grandes grupos comprando universidades, decorrência de grandes negócios; mas também comprando faculdades menores, que enfrentam problemas financeiros, por diferentes motivos: imagem negativa, má administração, desentendimentos internos entre mantenedores etc.

É nessa perspectiva que as IES precisam tomar atitudes que permitam conhecer-se, perceber-se em relação aos seus objetivos e missão. Pela auto-análise e pelo reconhecimento de sua identidade devem capacitar seus funcionários, para que possam encontrar o modelo cultural e de administração específicos, que lhes cabem.

Conhecer-se é desenvolver competências para acompanhar a acelerada mudança mundial e preparar-se para competir com concorrentes, pela qualidade. O conhecimento de si mesma, pela organização, implica iniciativa dos indivíduos e a interação contínua e dinâmica desses indivíduos entre si e entre os diferentes grupos. Essa dinâmica é a socialização de experiências e de conhecimentos individuais que deve ser contínua e de adaptação às mudanças.

Isto significa: a IES particular produz conhecimento e isto implica pessoas detentoras do conhecimento, pessoas em busca de conhecimento, pessoas que caminham entre os que buscam e os que o tem, pessoas organizadoras do espaço, do tempo, de normas, da convivência, possibilitando esse processo, e pessoas organizadoras dos diferentes diálogos ali estabelecidos entre o discurso organizacional e o discurso individual.

A organização IES é constituída de pessoas e estas são seu foco de ação. Portanto, pessoas são seu início e seu fim. A referência à IES subentende referência às pessoas, ou a indivíduos, termos usados aqui como sinônimos. São os indivíduos que evoluem, são eles que constroem ou destroem, tornam suas narrativas de sucesso ou de fracasso.

Não há como falar de organização, especificamente escolas particulares ou públicas, com diferentes níveis de ensino, sem imaginar que se esteja tratando de pessoas e a elas se referindo mesmo quando denominadas como IES particular, ou como organização, ou ainda como instituição, conforme a ela se referem seus participantes.

Logo, socialização do conhecimento dá-se pela interação entre os indivíduos, pela reflexão e o compartilhamento de experiências e informações, pelo diálogo, pelo ambiente favorável ao novo conhecimento, sem descartar aquele já adquirido, para que possa transformar-se continuamente e acompanhar a evolução humana. É preciso, ainda, a seus públicos, ter a clareza de como se comportar de forma a atingir os objetivos da organização.

Para que se conheça e se reconheça, é preciso, pois, transparência, acessibilidade aos documentos orientadores de processos internos, de forma efetiva e não apenas discursiva. Documentos como Regimento, Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Projeto Pedagógico dos Cursos. Enfim, documentos que regulam e também orientam os

processos internos, com fins específicos, construídos a partir da missão institucional, não devem ser posse exclusiva de alguns, do coordenador de curso, do programa, do secretário, do diretor e lembrado apenas quando surge um problema ou ainda utilizado como instrumento de defesa ou político. Eles devem ser informados, debatidos, acessíveis a todos os indivíduos e aos grupos, pauta de reflexões sobre a organização e seu papel social.

Os indivíduos são, por conseguinte, atores do processo de construção contínua da organização. Docentes, administrativos, corpo diretivo devem aprender, conhecer a organização, ser informados sobre ela; ao mesmo tempo, a organização – pessoas que a dirigem - precisa estabelecer e permitir o diálogo, pelo conhecimento. Os funcionários da base hierárquica devem conhecer e participar dos processos institucionais, da mesma forma que o diretor ou o reitor. Precisam ser ouvidos, precisam ouvir. Assim deve ser com o corpo docente ou com os funcionários do atendimento, que mantêm contato direto com os alunos ou público externo. E o próprio aluno precisa ser constantemente alimentado de informações e participar efetivamente do processo, sendo ouvido e aprendendo a ouvir.

As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele o aprendizado organizacional não acontece. (Senge, 1990 apud Chiavenatto, 2005, p.194)

À IES particular – entenda-se seus gestores – é necessário perder o medo de ser transparente, de permitir, de ouvir e de realizar, na prática, o que está em seu discurso. Pela complexidade de seu universo organizacional, pela regulação que sofre dos órgãos públicos, por sua cultura de administração familiar, às vezes a organização age como se pudesse ser pilhada em alguma falta. Há seriedade,

mas há também o medo de conhecer-se e de permitir que a conheçam. Há intenção de realizar, mas o profissionalismo não convive com intenções.

É mais comum do que imagina quem está fora de seu ambiente, situações como: comissões internas, ou colegiados, que existem no papel, mas não na prática. Há grande dificuldade em aceitar a presença do aluno nessas comissões. Não raro, grupos deliberativos reúnem-se para ouvirem decisões já tomadas, que devem apenas aceitar, num jogo do faz-de-conta. É o medo provocado pela insegurança que a mudança traz: de que alguma coisa dê errado e os resultados, lucros, sejam menores. É a paixão do medo, aliada à avareza do sujeito organizacional, que proporciona o desestímulo, do sujeito individual. É o reflexo da cultura familiar, patriarcal: há um indivíduo ou um grupo restrito que guarda no cofre as informações, por isso toma decisões, não permite outras vozes. É o monólogo organizacional, uma das formas de deter o poder.

Não deve negar sua condição de empresa. Todavia, é preciso transformar-se, aceitar as mudanças para manter-se no mercado de negócios e alcançar vantagens competitivas. É preciso permitir, internamente, a construção e a organização do conhecimento em favorecimento à sua cultura e em favorecimento de suas atividades, utilizando, de forma eficiente, as competências e habilidades de seus contratados.

Para isso, é preciso que a IES privada aprenda a utilizar as aptidões internas. A pesquisa de campo confirmou o pressuposto de que as IES particulares não utilizam o conhecimento produzido internamente, as aptidões de seu corpo docente, nos processos administrativos. Não aplicam o que ensinam. Provavelmente porque não estão preparadas para as mudanças decorrentes disso. Espera-se que não seja porque não acreditam no conhecimento produzido, na sua força interna de habilidades e competências. O medo de revelar-se, de permitir ser autoditada e expor suas deficiências internamente, pode ser o motivo de não utilizar sua capacidade interna de conhecimento nesse processo. Mas não

se descarta a possibilidade, também, de fazer parte de sua política de controle. Afinal, a política também é construída por pessoas e não há como descortinar tudo o que se passa por suas almas.

Há preferência pelo desconhecido, porque se ignora – tanto no sentido de desconhecer como de deixar de lado - a capacidade do conhecido. No jogo do velar e revelar, sua opção é pelo externo. E paga mais por isso. O papel da auditoria externa é mostrar problemas para que, em seguida, se contrate a assessoria também externa e, de preferência, a própria empresa auditora ou empresa parceira, para resolver os problemas encontrados. O medo pode levar a ser enganado. É preciso mudar a cultura de confiança em relação aos valores internos que conhecem o ambiente e ajudam a traçar com mais fidedignidade o seu perfil.

Para se conhecer a organização, devem-se levar em conta dois procedimentos fundamentais e que caminham paralelos. A administração da informação e a administração de pessoas. A primeira trata da comunicação e da informação, sua disseminação e tecnologia. Embora partes do mesmo todo, aqui foram separadas em dois objetos de entendimento. Informação aqui se refere ao conhecimento técnico-científico da tecnologia da informação e a disseminação dessa informação por intermédio desses veículos; a comunicação é vista em sua função estratégica junto a seus públicos interno e externo. A segunda trata da educação, sociabilidade, capacidades humanas, competências individuais, comportamentos do grupo em função dos objetivos da organização. Uma trata da comunicação social e outra da administração.

As ações não se excluem e sim se complementam. É o desafio de criar sistemas de informação e de integração aliados ao compartilhamento de experiências, de conhecimentos, de educação. As responsabilidades de conduzir esses processos ficam por conta, no primeiro caso, do setor de comunicação e, no segundo, do setor de recursos humanos.

Ao setor de comunicação cabe avaliar, conhecer a cultura e relações interpessoais e de poder interno, informar e conduzir processos estratégicos de comunicação com os diferentes públicos. Ao setor de recursos humanos, a ação da capacitação propriamente dita. Os dois setores, num trabalho em equipe, devem promover ações de integração para que o conhecimento interno seja difundido, mas para isso a condição única é ter profissionais capacitados.

A pesquisa de campo revelou que, não raro, as ações de comunicação são confundidas com ações de recursos humanos e vice-versa, porque comunicação é relacionada à propaganda e marketing e, nesse sentido, imaginam-se os recursos humanos desempenhando papéis estratégicos da comunicação. O que falta é conhecimento, muito embora algumas IES tenham em sua estrutura curricular o curso de Administração e de Comunicação Social. Portanto, é preciso conhecer os papéis de cada um dentro da organização, seus limites e objetivos e para isso há que se ter projeto administrativo em que sejam estabelecidos esses papéis. Recursos Humanos e Comunicação possuem procedimentos administrativos que se complementam e não se excluem, como querem alguns; nem podem ser confundidos conforme pensamento de outros. Ambos podem trabalhar num sistema conjunto com vistas à integração organizacional.

Portanto, o conhecimento interno organizacional prioriza as pessoas e suas necessidades, antes da tecnologia. Agregar valor às pessoas é o mesmo que agregar valor às organizações, por meio da disseminação do conhecimento, na medida em que, no mundo atual, as pessoas são as detentoras do conhecimento que o move. A tecnologia é uma ferramenta a ser utilizada pelas pessoas, é uma das fontes de informação e de conhecimento. Pessoas e tecnologia caminham juntas dentro de um projeto administrativo bem definido.

Está claro que se conhecer, compartilhar conhecimento, ouvir permite a descoberta de competências e habilidades internas, mas também se sabe que

essa tarefa não é fácil. Há resistências individuais em virtude de valores pessoais, relações de poder, acomodação, mitos entre outros. Contudo, para enfrentar a ebulição por que passa o mundo, a organização precisa desenvolver sua capacidade de transformação. Sendo a IES fonte do conhecimento e acreditando na qualidade de seu ensino deve, no processo de conhecer-se, de construir sua identidade, utilizar suas competências pessoais internas que permitam a tensão criativa e a sua integração.

Visão compartilhada pelos funcionários, docentes e alunos; abertura de caminhos para novas idéias. Nesse sentido, a comunicação tem função vital no processo. As relações entre os indivíduos e destes com a organização têm impacto sobre as ações, procedimentos internos que refletem no ambiente externo e na construção da imagem institucional.

As organizações são constituídas de pessoas que se relacionam bem ou mal, dependendo das políticas e cultura interna. Mudar positivamente seu comportamento é mudar seus relacionamentos. A pesquisa de campo revelou que algumas pessoas que ocupam cargos diretivos não percebem, ou não querem perceber, problemas internos de relacionamento interpessoal e de integração. Sua visão de integração é limitada a si própria ou em sua relação com quem está acima hierarquicamente. A cúpula diretiva debate, resolve, decide sem ouvir, sobre atos administrativos que interferem diretamente em quem está na base ou na “linha de frente” de atendimento; não há preocupação da forma como a decisão chegará e nem tão pouco quais as conseqüências. Às vezes dá certo e em muitas vezes não. Informações desencontradas - quando há informação - falta de orientação de procedimentos, interpretações pessoais geram conflitos cujas dimensões são incalculáveis, na medida em que novas frustrações acumulam-se a outras e mais antigas e o comprometimento, o contrato psicológico do funcionário com a instituição, fica abalado.

As IES particulares, no caso aqui estudadas, são, portanto, espaços de interação e de construção do imaginário humano, espaços de construção do conhecimento e de múltiplas convivências, convivem com permanentes debates, ideologias, sentimentos, valores. Devem reconhecer-se como espaços de construção das, para e por pessoas humanas. Nesse sentido, é necessário ser administrada levando em conta o valor humano de quem a constitui.

Conhecer-se permite também descortinar as relações de poder implícitas em determinados atos, procedimentos e nos diferentes discursos. Avaliar, diminuir ações repressivas, enxergar ações positivas, buscar incentivo e desenvolvimento das relações interpessoais são algumas das ações administrativas que permitem a diminuição de conflitos e a modernização da cultura interna.

A participação de todos no processo administrativo evita a avaliação exterior, de quem não conhece sua cultura, e a imposição de um modelo que não lhe cabe, risco este que correm os mantenedores quando preferem que a instituição de ensino seja auditada por consultores externos, sem aproveitar as competências internas, conforme já foi dito. Ter conhecimento de si mesma, de seus valores, de sua cultura, de suas relações de poder se faz pela busca da identidade. A identidade conhecida, conflitos detectados permitem novos rumos de administração e o fortalecimento da imagem.

De certa forma, essa busca pela identidade com a participação dos diferentes públicos tem sido conduzida pela Avaliação Institucional. Algumas IES particulares já utilizavam esse procedimento antes da lei de 2004. A avaliação em forma de lei tornou obrigatório esse procedimento avaliativo, pois além de ouvir seu público interno, a IES deve encaminhar relatório MEC/INEP, cuja elaboração é orientada a partir de dimensões e planos de ação estabelecidos pelo órgão público.

O princípio da Avaliação Institucional é válido. Contudo, seus desdobramentos precisam ser repensados. Há o inconveniente de, devido à imposição por um órgão externo, não dar conta de todo o ambiente institucional. Pode-se correr o risco de seus relatórios serem maquiados para satisfazerem os objetivos do órgão público. E, por fim, embora o MEC envie avaliadores às instituições para verificarem “in loco” a situação, não há como esse órgão analisar adequadamente, em tempo hábil, cada relatório, devido ao grande número de instituições particulares. O documento é entregue, mas não há retorno efetivo. Os procedimentos operacionais também são questionáveis, pois a cada solicitação de autorização ou de reconhecimento de curso, a escola é visitada por um avaliador institucional, além do avaliador de curso, a maioria de origem em instituições públicas, de regiões distantes, com outra experiência de vida e social, e que desconhecem a cultura da instituição particular. Este é o risco da interferência externa. Todavia, a obrigatoriedade da Avaliação Institucional permitiu às IES particulares leitura mais atenta do seu cotidiano, das relações de poder, conhecerem o discurso oficial, a destinarem momentos de sua vida administrativa para refletirem um pouco mais sobre sua identidade organizacional.

Refletir sobre a identidade significa, portanto, valorizar o capital humano. As pessoas passam a ser tratadas como parceiras da organização, sujeitos ativos - e não mais passivos – como organizadores de discursos e responsáveis por seus atos, construtores de sentido. A parceria implica aliança efetiva. Nesse sentido, a busca pela identidade deve levar em conta discursos e práticas para que ações paradoxais não ocorram como: incentivar a iniciativa e exigir obediência; falar em autonomia sem atribuir poder de decisão; ter discurso de equipe e incentivar a concorrência individualista; ter orgulho de pertencer ao grupo e ter que provar constantemente que merece o lugar que ocupa.

Logo, a segurança, o relacionamento interpessoal, a interação e a integração, que perpassam pelas relações de cultura e poder, devem ser inerentes às ações previstas no processo de transformação.

Nesse sentido, devem-se considerar as paixões individuais e seus reflexos no coletivo. Deve-se, sim, levar em conta questões como inveja, ciúme, zelo, possessão, insegurança, sombra, medo, relações de superioridade e inferioridade e verificar como essas paixões são portadoras de efeito de sentido e interferem no contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização. São as paixões que provocam as tensões nos relacionamentos interpessoais, são geradoras de conflitos e podem resultar em assédio moral, poder a qualquer custo, intrigas, decisões comprometidas, entre outros. Portanto, falta às IES particulares conhecerem-se melhor, conhecendo as pessoas com as quais se relacionam e de que forma situações mal conduzidas comprometem os objetivos da organização.

É preciso também enfrentar claramente a psicopatologia estabelecida. Quem, em sã consciência, não sabe que a inveja mal administrada, o ciúme, o assédio moral, a busca desenfreada pelo poder, os distúrbios sexuais, as discriminações, as drogas, o tráfico de influência, enfim, as doenças individuais e portanto sociais, não assumidas com a clareza necessária, muitas vezes são os critérios que prevalecem nos ditos organogramas e na hierarquia estabelecida. São os mecanismos de decisão não declarados que todos nós sabemos que contam, e muito.(Freitas, 2006, p.61)

Ao dizer que as IES particulares precisam passar por processos de autoconhecimento; em decorrência, mudar sua cultura tradicional e burocrática de administração para melhorar seu desempenho e qualidade, é importante que se

reflita sobre seu histórico no Brasil e a interferência disso em sua vida organizacional.

O surgimento das IES privadas, conforme visto na Introdução desta tese, é decorrência da falta de políticas públicas de ofertas de vagas nas instituições de ensino gratuito. Num determinado momento da história da educação brasileira faltou – e ainda falta – estrutura e verba para dar conta da demanda de alunos que crescia a cada ano devido à democratização do ensino básico, cuja demanda era absorvida tanto pela escola pública quanto pelos colégios particulares.

Permitir o acesso ao ensino superior pelo vestibular, para pouca oferta de vagas de escolas públicas, seria critério de seleção discutível, na medida em que os ensinos fundamental e o médio das escolas públicas tornaram-se sofríveis e deixaram de atender às exigências de níveis de qualificação que o ensino superior público manteve. Dessa forma, sem vagas, só seria possível aos mais abastados freqüentarem o nível superior, porque estes vinham de escolas particulares, consideradas fortes.

Atender aos alunos que migravam das escolas estaduais e particulares, que já existiam em grande número, propiciou a abertura das IES particulares. Então, deve-se ter claro: só abriram escolas de ensino superior particular com o aval do poder público e sob sua fiscalização. As IES privadas são controladas pelos órgãos públicos em seu processo acadêmico; se de forma satisfatória ou não, não cabe aqui discutir. Todavia, o controle administrativo-financeiro é de responsabilidade e autonomia dos mantenedores, pela própria lógica democrática.

Hoje, o número de IES privadas no Brasil supera o de Instituições públicas; em decorrência atendem maior número de pessoas que buscam o ensino superior; o acesso é mais acessível porque seu processo seletivo é menos rigoroso, assim como é grande a oferta de vagas. É grande também o seu desafio já que recebem alunos menos preparados e têm a obrigatoriedade de inseri-los no

mercado de trabalho com competências e habilidades desenvolvidas de forma a atender às exigências desse mercado. A proliferação de IES particulares decorre da deficiência do Estado.

As IES particulares são relativamente novas, embora muitas tenham se originado de colégios com perto de meio século de existência. Sua expansão deu-se a partir da metade do século passado, e com mais ênfase na década de 1990. A falta de cientificismo, a inexperiência sobre o universo acadêmico, a cultura patriarcal de alguns mantenedores, aliadas à visão de lucro, levaram-nos a comprometer a imagem das IES particulares junto à sociedade.

Muitas instituições se profissionalizaram, principalmente as universidades. Há intenção de busca da qualidade. Essas organizações empregam muitas pessoas, portanto de seu sucesso dependem muitas famílias. Por isso é importante sim criticar, apontar erros, mas com o objetivo de permitir que se conheçam melhor e reestruem seus processos. A comunicação estratégica é um dos caminhos de orientação nesse sentido.

Por isso, o olhar atento às relações de cultura e poder que subjazem os processos administrativos nas IES particulares se justifica em função do papel da comunicação nesse cenário.

O profissional de comunicação, ao se inserir no universo das IES particulares, precisa ter claro seu próprio papel nesse universo, no sentido de buscar compreendê-lo, interpretar sua história, sua cultura e relações de poder; deve também saber diferenciar o espaço em relação às instituições públicas, cujo eixo norteador de ações é outro, a partir de cultura e relações com o poder que se diferem das particulares. Não há como transferir para as IES privadas o modelo de comunicação estratégica das públicas ou de outra empresa qualquer devido às suas especificidades.

O ambiente nas IES particulares objeto de estudo neste trabalho é caracterizado por tensões; falta de integração; cultura familiar; administração tradicional; problemas de relacionamento em decorrência de paixões individuais; poder; falta de projeto administrativo; na maior parte. Portanto, um trabalho no sentido integrador, a partir da missão institucional e com vistas aos seus objetivos gerais, requer profissionalismo e atenção, pelas próprias características do nível superior privado. É nesse sentido que a comunicação deve ser entendida como facilitadora dos processos de interação e como estratégica na condução de processos de construção de identidade, de relacionamento com os diversos públicos e de construção da imagem.

As histórias orais revelam que para um planejamento de comunicação estratégica é necessário levar em conta as metáforas construídas no e pelo ambiente. Do ponto de vista das metáforas *performance*, símbolo, voz e discurso, tratadas por Putnam et al. (2004), o cenário administrativo será percebido pelos processos comunicacionais que, conduzidos pela interação social, permitirão equilíbrio entre a comunicação verbal e não-verbal e a legitimação das ações organizacionais.

Os indivíduos vistos como atores e ao mesmo tempo construtores participarão do processo construindo e co-construindo ações, por meio de narrativas reveladas nos atos discursivos. A análise dessas narrativas permitirá identificar do ponto de vista microanalítico: a modalização dos sujeitos por meio de valores, crenças, compromisso, conhecimento, paixões, contrato psicológico, símbolos, mitos e ritos interferentes nos processos interativos, contextuais. Permitirão, ainda, na construção episódica, estabelecer causas e conseqüências, espaço e tempo, colaboradores e adversários para que o percurso narrativo seja determinado como sucesso ou fracasso.

Da mesma forma essa análise pode ser feita do ponto de vista macroanalítico de sistemas, por ser também a IES particular narradora de sua

história na construção de sua identidade e imagem junto aos diferentes públicos com quem se relaciona, a partir de seus símbolos, ritos, mitos, crenças, valores, compromisso, conhecimento, paixões e de seu contrato psicológico com esses públicos, vistos de forma individual ou em grupo.

O planejamento de comunicação estratégica prevê gestão participativa e nesta a presença da voz. Da voz vista como indivíduo, da voz vista como organização. É a socialização da organização na resolução de problemas, na legitimação do poder, na redução de incertezas, na redução da informalidade, na construção da identidade e da imagem, podendo também ser instrumento implícito de controle cultural dentro do esquema narrativo.

A relação entre comunicação, poder e cultura é fato. O que não é fato é o efetivo papel estratégico que a comunicação vem exercendo em muitas das IES particulares. Não há como dizer que este é o panorama das instituições particulares do Brasil, mas há consistentes indícios de que mantenedores não tenham entendimento amplo de comunicacional.3()5.1(das())TJ)-5.6ção d.4(e)5idemaioriação]TJ en1.7

qualidade de atendimento aos seus públicos, na construção da identidade, no aprimoramento das relações interpessoais, na capacitação de seus funcionários e no reconhecimento de seu trabalho, na melhoria efetiva da qualidade. Há investimento para o fortalecimento da marca, em função da captação de novos alunos. Pela falta de conhecimento amplo sobre comunicação, não há pensamento sobre a integração das diferentes divisões que a compõem e os discursos produzidos pelas histórias orais revelam atitudes e ações comunicativas marcadas pela cultura autoritária.

Geralmente, à comunicação cabem as ações que oferecem suporte para que as IES privadas mantenham-se no mercado, mas não as atividades ligadas à sua organização interna, à sua cultura, ao seu bom desempenho e, conseqüentemente, ao bom resultado financeiro. Não há, ainda, conscientização sobre a importância de um sistema integrado de comunicação. Movidos pela relação custos / lucros, aos gestores precisa-se fazer entender que o investimento em comunicação integrada e estratégica resultará em administração de conflitos e no fortalecimento da imagem institucional.

As formas de poder, a cultura e os atos comunicativos interferem diretamente no desempenho das IES particulares. A comunicação participativa de todas as ações pode agir estrategicamente em benefício das organizações elaborando seu planejamento estratégico com vistas à comunicação organizacional, por meio de pesquisa e auditoria, executando planos, projetos e programas internos que fortalecerão sua imagem.

Mas um serviço de comunicação só será consistente se construído a partir de políticas bem definidas, sólidas, objetivos claros e coesos e com a convivência dos mantenedores, já que a cultura deles é a que permanece. Será ingênuo imaginar que o processo de profissionalização, do qual a comunicação é parte integrante, irá afastá-los do comando de seu negócio e da interferência de sua cultura na cultura organizacional.

Planejamento é imprescindível, desde que se analisem as relações custo-benefício, desde que preveja a coerência com os objetivos da instituição e se conheça sua filosofia, sua cultura. O profissional de comunicação deve agir com a consciência do papel exercido nesse processo para não cair nos mesmos erros já existentes, principalmente no que se refere ao exercício do poder. Cabe ao profissional de comunicação, entre outras coisas, orientar os membros da organização para que sejam sujeitos ativos, vozes, e porta-vozes, dentro dos propósitos institucionais. Assessoria de Comunicação não significa ser o único porta-voz dos processos administrativos, detentor de um poder que interfere e fere as normas de socialização; comunicação existe para integrar, mediar ações e reações

Levando-se em conta a gestão de pessoas, é preciso verificar em que medida as ações acontecem, como se dá a integração entre os indivíduos e entre os setores, como as informações são disseminadas, verificar as causas de informações desconstruídas ou de falta de informação, qual a eficiência dos canais de comunicação, promover a ação participativa. Para que a ação seja participativa, integrada, a comunicação deverá ser horizontal, e não vertical e descendente o que evitaria a informalidade, a boataria. A comunicação deve, portanto, agir como efetivo meio de interação entre a IES e seus públicos, para que a ação participativa não se restrinja a um jogo de palavras, mas que vislumbre novas perspectivas para a qualidade do trabalho e do desempenho institucional.

Está claro: não há como se adaptar um modelo externo ao ambiente interno. Cada instituição tem suas características, mais profissionalizada ou mais familiar, dependendo do seu tamanho. Por isso a comunicação estratégica deve ser conduzida por profissional competente e formado para isso. Dentro das divisões internas que em seu conjunto constituem a comunicação social, o profissional de relações públicas parece o mais preparado para essa ação devido à sua formação. Mas suas habilidades e competências precisam se tornar

conhecidas. Somente em uma das instituições visitadas essa definição foi feita com mais clareza, justamente a que tem um profissional, com essa formação, contratado. Por não entenderem o real papel da comunicação estratégica, os mantenedores também não entendem qual é a função de relações públicas.

A atividade de relações públicas deve ser mais valorizada porque as pessoas precisam se relacionar, precisam se sentir seguras, precisam estar adequadas aos relacionamentos formais e informais para que fortaleçam o ambiente organizacional e, conseqüentemente, seu desempenho. E essa busca de valorização do público interno, da identidade, da satisfação, do comprometimento, do pertencimento nas IES particulares deve ser entendida como estratégia básica da organização.

Não há como imaginar uma organização, cuja missão é o conhecimento - e isso implica relacionamento humano - ser lugar de comportamentos individualistas, de pouca comunicação, de estruturas fragmentadas, onde as pessoas têm dificuldade de expressar suas emoções e pensamentos, ou desconsiderarem o outro, têm dificuldade de ouvir mais do que de falar, e, portanto, não encontram identidade.

É nesse sentido que a IES privada deve procurar um entendimento de si mesma, que é gerado pela construção de sua identidade, pela transformação, pelo desenvolvimento e pelo conhecimento de sua história. As narrativas não devem ser construídas por episódios independentes, sem uma estrutura interna que os organize, num texto mal escrito em que não se estabelece relação de causa e conseqüência.

A conseqüência pode até ser anunciada, mas a causa fica subjacente ao texto, não é revelada, pois sua revelação pode ser também a revelação da necessidade de mudança de alteração nas formas de poder. Os percursos narrativos decorrentes de ações isoladas, textos incompletos, episódios

independentes, se não levam ao fracasso, levam à insatisfação, à sensação de tarefa não cumprida.

É por isso que as ações administrativas devem levar em conta o conhecimento, a experiência e as propostas que partem de seu pessoal interno, relevando a oportunidade a todos - por menor que seja sua função hierárquica – integrando-os ao todo organizacional.

As IES particulares, que se originaram do colégio, devem estabelecer o eixo do ensino superior como condutor de suas ações dentro do universo heterogêneo que as caracterizam. E é esse papel integrador que legitima a comunicação nesse processo, assim como o profissional de relações públicas, que lhe dá substância nos processos de comunicação estratégica.

O profissional de relações públicas pode, ainda, contribuir nesse sentido, estabelecendo relações positivas com o meio externo, orientando ações que aproximem IES e sociedade, permitindo revelar a qualidade dos serviços prestados pela instituição particular, integrando ações, respondendo ao mercado de trabalho que precisa do conhecimento produzido pela academia para o desenvolvimento de seus negócios.

V – Conclusão

A história de qualquer país é também a história de seu ensino superior, pois este é lugar de educação, do saber, em diferentes aspectos. O saber alarga horizontes, permite oportunidades iguais e aperfeiçoa o ser humano. Podem-se tirar muitas coisas do Homem, mas nunca seu saber adquirido. Insere-se aqui os valores que identificam o Homem e que dão sentido a sua existência nos diferentes lugares que irradiam o conhecimento solidário como fonte de comunicação e das expressões que contemplam sua função no mundo.

A universidade modificou-se ao longo dos tempos pelas mudanças sociais e econômicas ocorridas no mundo e pelo progresso humano. Por estar ligada diretamente à civilização de cada país, evolui conforme os conceitos estabelecidos nele. Participa cada vez mais das relações com a industrialização e do desenvolvimento tecnológico; produz esse desenvolvimento e o conhecimento que o constrói.

É papel da universidade socializar a cultura e com isso estabelecer o equilíbrio social. No Brasil, assim como em outros países, a universidade deixou de atender às camadas da elite, aproximou-se cada vez mais de outras camadas sociais e isto se fez com a participação das escolas particulares. Assim, por estar intimamente ligada à sociedade, ao mesmo tempo em que ajuda a construir conhecimento, adapta-se às suas exigências.

Nas palavras de Chauí (2003), no sentido de acompanhar as necessidades da sociedade, a universidade passou do saber contemplativo para o saber utilitário. Embora sua condução tenha sido direcionada para a preparação de profissionais, continua sendo o espaço de preparação do Homem, de difusão da cultura, do desenvolvimento da experiência humana; é lugar de pensamentos e atitudes conflitantes que expressam as contradições da própria sociedade. E não

pode perder-se do seu foco que é, em essência, local de encontro entre os que sabem e os que a procuram porque desejam aprender.

Sua relevância dá-se pelo cumprimento de seu papel social e esse papel, na atualidade, tem sido atender às necessidades do mercado de trabalho, informando-o, atualizando-o, permitindo que o conhecimento, o desenvolvimento do saber, tenha olhares diversos para um dado fenômeno. Mas para que efetivamente cumpra seu papel, há um pré-requisito básico: a qualidade. Por ser seu produto o conhecimento, a qualidade desse conhecimento afeta diretamente a sociedade.

Muito se tem debatido dentro e fora do ensino superior sobre causas e conseqüências das mudanças de paradigmas por que sofreu a universidade, quando deixou o conhecimento contemplativo para desenvolver conhecimento profissional com ações voltadas mais diretamente ao mercado de trabalho. Para Chauí (2001), o novo paradigma significa que a educação deixou de ser concebida como direito e passou a ser considerada como serviço e esse serviço deixou de ser considerado público e passou a ser privado.

Embora este não seja o tema da pesquisa, a informação sobre esses fatos se faz importante no momento de conclusão desta tese, para que se entenda melhor o universo das escolas particulares de ensino superior em relação ao tema aqui debatido.

No Brasil, a limitação dos fundos públicos restringiu os processos de mudanças e desenvolvimento do ensino superior oferecidos pelas instituições públicas e, nesse momento da história, permitiu-se a abertura de escolas de ensino superior privado para o atendimento da demanda de candidatos vindos do ensino médio; foi quando a educação superior passou a ser considerada prestação de serviços.

As IES privadas existem pela própria incapacidade do governo em atender à demanda de candidatos e em investir em ensino público superior, abrindo novas escolas, com número adequado de alunos por sala de aula, com o incentivo à pesquisa para os professores e com a abertura de possibilidade do ingresso a todas as camadas sociais.

Nesse sentido, a expansão do ensino médio – segundo dados estatísticos do censo do INEP/MEC, em 2005, as matrículas no ensino médio passavam de 9 milhões – possibilitou a abertura de IES particulares para que fosse atendida a demanda daqueles que não conseguiram ingressar no ensino superior público. Hoje, as próprias estatísticas do INEP/MEC mostram que a maioria dos alunos de graduação estuda em instituições privadas, conforme já mencionado em capítulo anterior.

Outro fato: a grande procura pelo ensino superior público estabeleceu um processo de seleção pelo conhecimento que, na verdade, se transformou em seleção social, pois os aprovados no processo seletivo, seguindo a nomenclatura dada pela nova LDBEN, pertencem à elite; fizeram o ensino médio em escolas particulares de bom nível. Programas de cotas não dão conta dessa demanda e programas como PROUNI e FIES encaminham os alunos às IES privadas. Portanto, as escolas particulares acabaram por cumprir o papel social do Estado.

Retomo a questão da qualidade. A preocupação pela qualidade tem muitos pontos a serem discutidos. Nesta tese a inquietação em conhecer a IES particular do ponto de vista de seu ambiente interno e saber como as interferências desse ambiente afetam seu desempenho, é em função da qualidade no cumprimento de sua missão.

Políticas de qualidade com vistas a melhorar o ensino superior passam pela melhoria institucional do ponto de vista da integração, da capacitação de seus funcionários e professores, por mecanismos mais rigorosos de seleção de

profissionais, pela transformação contínua, por exemplo. É importante que a expansão quantitativa não interfira no processo qualitativo.

A qualidade dos estudantes também interfere nesse processo de qualificação do ensino superior, na medida em que as IES privadas atendem a alunos que chegam com sérias deficiências de aprendizado. Cabe a elas buscar internamente soluções para enfrentar esse problema e algumas o fazem por meio de apoio pedagógico e psicológico. Nesse sentido, procuram suprir mais uma vez o papel que não foi cumprido pelo Estado em sua função de oferecer ensino básico de qualidade.

Ainda, por ser empresa e gerir suas finanças, a IES particular deve também

O principal objetivo da avaliação do desempenho é de melhorar a qualidade da instituição e do ensino superior. Professores, funcionários, diretores – e no caso das particulares, mantenedores – devem estar envolvidos na avaliação da qualidade, tendo em vista os papéis que representam na vida acadêmica; e da mesma forma os alunos. O investimento de capital deve visar à sua melhoria e à modernização. Isto remete à importância da construção de sua identidade.

A IES particular tem sido alvo por toda parte de muitas críticas no que se refere à qualidade de seu desempenho no cumprimento de suas funções. Essas críticas refletem as tensões e contradições que marcam sua existência e não aceitação por uma parcela da sociedade.

É vista por alguns como prestadora de serviços em que se pagam cursos e se compram diplomas. É criticada porque, pela natureza de seu negócio, deveria ser fonte de pesquisa, seguindo as instituições públicas. Sua opção, por questões econômicas, na maioria das vezes, é pelo ensino reproduzido em ações mais imediatistas que atendam ao mercado de trabalho e empresas parceiras. Como a maior parte do contingente de alunos trabalha em período integral e têm pouco tempo para pesquisa, suas ações são desenvolvidas no período das aulas, numa relação próxima professor / aluno; suas atividades ocorrem mais intensamente no período noturno, com carga horária um pouco menor. Sobra pouco tempo para ações culturais, que às vezes ocorrem aos finais de semana, geralmente com pequena participação da comunidade acadêmica.

É criticada também quando entendida como transmissora rápida de conhecimentos do ponto de vista da contratação de professores em regime horista de trabalho, sem considerar se dominam ou não o campo de conhecimentos respectivos à disciplina que irão lecionar, por tratar a docência como forma de habilitar graduandos para que entrem no mercado de trabalho rapidamente, por não se preocupar com a formação. É acusada de estar comprometida apenas com interesses econômicos.

As IES privadas inicialmente definiam-se como *instituições sem fins lucrativos* e com isso obtinham uma série de subsídios do Estado. Com a mudança na lei que regulamenta essas instituições e com a decorrente perda de benefícios, as IES assumiram seu papel de empresa com fins lucrativos. Como empresa, vivem as tensões que se desenvolvem entre o controle público e sua autonomia de conduzirem-se como tal; entre a demanda social pela democratização do acesso ao ensino superior e a demanda econômica; entre suas limitações e deficiências e o desenvolvimento tecnológico; entre sua missão e a competitividade.

As IES privadas, embora pagas, significam para uma grande fatia da população – jovens e adultos – de menor renda, a promessa de ascensão social, melhoria de emprego, abertura de novos horizontes. Têm consciência de seu papel social e procuram diminuir as tensões melhorando a qualidade de ensino da graduação, investindo em tecnologia e na contratação de professores capacitados e com experiência no mercado de negócios, quando se refere a determinados cursos que oferece, especificamente voltados para suprir as exigências industriais. Todavia, pelas características e condições de produção já descritas, não forma massa crítica. Esta continua sendo função da universidade pública. O que significa, na prática, que pequena parcela da população de estudantes tem acesso ao saber do ponto de vista da universalidade.

Por ser conduzida como negócio, aproxima-se de outras empresas, faz parcerias e cria cursos específicos para atender necessidades específicas, com a anuência do poder público e do Ministério da Educação. É o caso dos cursos de tecnologia que surgem e desaparecem conforme a necessidade do mercado. É o ensino superior do ponto de vista operacional. Então, serve a si mesma porque alavanca lucros, mas também serve ao Estado que não dá conta de suprir essa necessidade social para o desenvolvimento das indústrias.

Do ponto de vista do princípio e do conceito de universidade realmente as IES privadas não o atendem. Contudo, do ponto de vista do desenvolvimento e social têm buscado cumprir seu papel. Pautadas pela relação custo-benefício, sua maior dificuldade é a falta de reflexão e de crítica sobre si mesma, falta de reflexão sobre sua missão e objetivos. Falta conhecer-se e estabelecer um paradigma para suas ações. Sua cultura e relações subjacentes de poder interferem diretamente no seu desempenho e na qualidade de seus atos.

No sentido do que foi descrito até aqui, esta pesquisa atingiu seus objetivos na medida em que permitiu conhecer as escolas de ensino superior privadas e estabelecer parâmetros a seu respeito, com vistas às ações de comunicação integrada e estratégica, conduzidas por um assessor de comunicação, um profissional de relações públicas. Vistas como organização, no sentido de organismo social estruturado, com fins específicos e função social (Hallyday, 1995), as IES particulares foram analisadas em seu ambiente a fim de que seu comportamento organizacional seja conhecido, como este comportamento interfere em seu desempenho e de que forma a comunicação estratégica pode contribuir no sentido de melhorar a qualidade de sua função social.

As IES particulares são uma realidade social. Embora sejam organizações do ponto de vista do empreendimento empresarial, de certa forma cumprem o papel social a que foram destinadas quando da permissão pelo Estado para sua criação, por isso continuam sendo denominadas pelo próprio Estado como Instituições e aceitas dessa forma por ele, denominação esta que também foi usada ao longo desta tese.

A metodologia adotada partiu do princípio que as pessoas retratam o comportamento organizacional e tendências configuradas no cenário administrativo, pelo ponto de vista de quem participa do processo. A técnica utilizada de histórias orais, com o objetivo de flexibilização do instrumento para obter maior número de informações sobre o ambiente, permitiu evidenciar fatos,

dar voz aos indivíduos, demonstrar paradigmas vigentes, traçar um eixo crítico do ambiente, além de revelar como esses indivíduos interferem nesses processos, como são influenciados e como influenciam, a complexidade de ações e reações, julgamentos, sugestões, paixões, conflitos e aspirações.

Essas narrativas confirmaram o paradoxo de um ambiente em que os discursos proferidos são de diálogo, de integração, entretanto as práticas administrativas são conservadoras e o conhecimento produzido internamente não é praticado, na maior parte das instituições visitadas. A avaliação institucional – imposta por lei –, que deveria permitir às IES privadas olharem-se e conhecerem-se melhor, abriu algumas perspectivas de diálogo interno, mas ainda é incipiente e não há recursos efetivos dos órgãos públicos para verificar sua eficiência.

A revelação de cultura patriarcal, com administração familiar e burocrática de decisões descendentes, aliadas às relações de poder que subjazem discursos e ações, mais a insegurança instigada pela competitividade confirmam a hipótese e pressupostos que nortearam a pesquisa como causas da modernização conservadora e de tensões nos relacionamentos interpessoais.

Com base na referência teórica, foram definidos os temas-base da pesquisa de campo - relações interpessoais e integração, cultura e poder, comunicação -, informados antecipadamente, e orientados pelo eixo temático da pesquisa com o intuito de identificar, pela construção textual, as relações entre causa e consequência e de como a cultura e poder interferem no desempenho das IES particulares; serviram também para identificar em que medida a comunicação desenvolve papel estratégico nessas instituições de ensino.

Os levantamentos feitos nesta tese revelaram que a maior parte das IES particulares pesquisadas não tem definido para si o paradigma que deverá conduzir suas ações: se como propiciadoras do saber científico e aí conduzir suas ações pela produção de pesquisas, ou se pela reprodução de informação. Na

prática, são transmissoras de informações, porque atuam em função das necessidades do mercado de trabalho, mas não deixam transparente essa condição. Mesmo as universidades não desenvolvem pesquisa em todas as áreas dos cursos oferecidos por elas. Isto está relacionado a custos / lucros. Todas as ações são regidas pelo capital, mas não assumem essa realidade, nem sua função de prestadora de serviços com base nos lucros.

Vendem uma imagem de desenvolvimento de cultura e de desenvolvimento do saber com qualidade que nem sempre é real, porque embora possam ter intenção de, as condições de produção não são favoráveis, já que a maior demanda de seus cursos é no período noturno o que interfere na qualidade; as salas de aula são lotadas; a maioria dos professores trabalha em regime horista; não há garantia de emprego porque as aulas podem ser reduzidas se o número de alunos não corresponder ao esperado, o que os obriga a trabalhar em mais de uma escola e a reduzir seu vínculo de comprometimento com a instituição. Há altos investimentos em tecnologia, o que facilita a aprendizagem. Os professores são capacitados e, muitos, titulados, mas as condições de trabalho não permitem o nível de qualidade esperado. Mais uma vez falta transparência porque não se reconhece efetivamente como organização com fins lucrativos num mercado competitivo. A falta de transparência ocorre também em outras situações como: critérios de contratação, plano de salários e de carreira.

Sua história e sua cultura interferem em seus processos administrativos e acadêmicos. Todas as instituições visitadas se originaram de escolas do ensino básico. Ressaltam essa condição para vender para o mercado sua imagem de tradição na educação, no que fazem bem até para não serem confundidas com aquelas escolas de nível superior mantidas por aventureiros e investidores que, embora poucas, existem. Mas deixam de reconhecer seus mitos e ritos e são influenciadas – principalmente as pequenas e médias – pela forma como administram suas escolas de ensino básico, que são mais simples em sua estrutura.

A cultura do mantenedor, ou do presidente da mantenedora, interfere diretamente na cultura interna da IES, em sua identidade, revelada nos discursos proferidos. Devido a sua origem, em que o tamanho da escola e seus processos administrativos permitem a presença do dono em todas as ações pedagógicas, aproximação com os pais dos alunos e com os funcionários, o mantenedor interfere nas ações acadêmicas e administrativas do ensino superior, sem às vezes ter conhecimento para isso. Gera mais conflitos do que soluções. Sua interferência é tão significativa, que algumas têm sua razão social diretamente ligada à figura do dono.

Devido à sua inexperiência, pelo menos no início, em relação ao ensino superior e academia, vê-se obrigado a contratar profissionais experientes e capacitados para dirigirem a instituição. Sua inexperiência gera também insegurança. Por ter uma relação passional com a escola – resquícios de sua relação com o ensino básico – e também com os lucros, centraliza o poder e não dá autonomia aos seus contratados.

De pensamento conservador, sem acompanhar a evolução teórico-científica ensinada nos próprios cursos que oferece à comunidade, tem dificuldade em aceitar mudanças, principalmente se pressentir que poderá perder as rédeas do poder ou se temer qualquer avaria nos resultados esperados. Portanto, projetos e planejamento são transformados em programas se e enquanto houver retorno financeiro.

A pesquisa revelou a inexistência de programas de integração e de interação dos indivíduos entre si e deles com a organização, em cinco das seis IES particulares visitadas. Isto acarreta conflitos entre esses indivíduos e destes com a instituição. Como os indivíduos são ainda considerados substituíveis devido à visão burocrática e tradicional de administrar e que também mantém as relações de poder já existentes, não se leva em conta paixões individuais que movem o

ambiente no momento de avaliação e que provocam tensões. A pesquisa de campo confirmou a existência de tensões entre os indivíduos, movidos por sentimentos de ciúme, inveja, sombra, avareza. Com exceção daqueles que ocupam cargos hierarquicamente mais altos e têm mais poder, os demais se sentem aliçados do processo administrativo porque não são ouvidos e a informação é ineficiente. Isto afeta diretamente o contrato psicológico que têm com a organização e por conseqüência a qualidade do desempenho: cumprem seus papéis; são passivos e obedientes; deixam de ser sujeitos no processo administrativo. Aqueles adaptados à cultura tradicional e que mantêm seu poder por conta da administração familiar são mais resistentes às transformações.

Há muitas narrativas de fracasso porque os atores, protagonistas das histórias, lidam sem orientação ora com colaboradores, ora com adversários em sua relação de antagonismo do autodesconhecimento institucional pela falta de transparência e pela falta de um programa de comunicação estratégica. Refletem essa circunstância no atendimento ao público-alvo. Como este é o principal divulgador da escola, essa atitude atinge diretamente a imagem institucional.

O profissional de relações públicas por ser mediador entre organização e os diversos públicos na construção e fortalecimento da imagem, na construção de identidade, na compreensão e transformação de culturas e de relações de poder internos, no trabalho de integração entre os diferentes públicos, grupos, subgrupos e indivíduos, tem como uma de suas tarefas a de mediar conflitos. Conflito é impasse e exige resolução; faz parte da história humana.

Levando-se em conta os contextos organizacionais e a comunicação social, o conjunto de ações são representações diárias de construções narrativas. O ser humano tem a narratividade como uma de suas competências e constrói sua vida por ações e relacionamentos humanos que se transformam em pequenas narrativas, chamados episódios, constituídos em suas formas de comunicação e instaurados no momento do discurso.

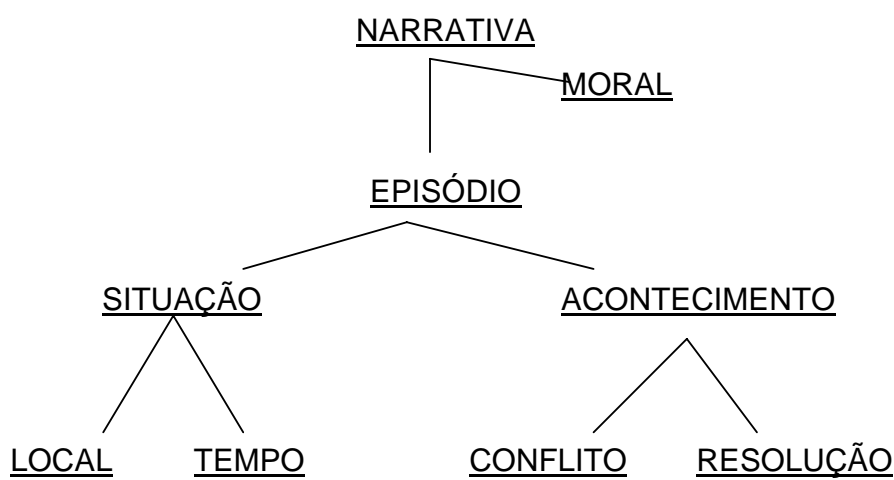
As categorias narrativas são: apresentação, conflito, resolução do conflito, avaliação. Vista da perspectiva organizacional, da Apresentação fazem parte personagens, espaço e tempo; é a situação dentro de um contexto da organização em que as histórias são construídas a partir da cultura e relações de poder. Surge o conflito.

Conflito não pode ser entendido apenas como fenômeno negativo, desestabilizador. As crises provocadas pelos conflitos podem sim ter seu lado negativo, mas também podem ser vistas como evolução, como superação, positivamente. Para que haja conflito, deve haver uma causa. Toda história bem construída tem estabelecida uma relação de causa e consequência. Para que se construa a próxima categoria narrativa, a resolução do conflito, deve-se buscar identificar a sua causa, possivelmente encontrada nas relações de cultura e poder organizacionais e nos sentimentos passionais de cada indivíduo.

A quarta e última categoria narrativa leva à avaliação. Um texto só é completo se permitir reflexões sobre o conflito e resolução, enfim sobre o desenvolvimento da história. São essas reflexões que permitem interferir como mediador, ao mesmo tempo construir planejamento para ações estratégicas e desenvolver sua função política. Esta metáfora narrativa permite, ainda, ao profissional de relações públicas conhecer parâmetros e analisar situações e ações humanas dentro das organizações: relações de cultura, de poder, sentimentos, valores, causas para consequentes conflitos. Utilizando-a como instrumento, por meio de verificação dos discursos proclamados, reconhece outras metáforas como as indicadas por Putnam e abre perspectivas de ação integradora, com os públicos interno e externo.

A narrativa organiza-se por episódios. Cada episódio é formado por uma situação e um acontecimento. Todorov (1973) propõe um modelo estrutural da narrativa que pode servir como parâmetro para a análise e pesquisa do ambiente

organizacional, a partir das narrativas individuais e da organização. Esse esquema narrativo permite detectar e comparar conflitos, causas e conseqüências, espaço, tempo e resoluções já executadas ou possíveis, na busca de solução de problemas e de maior integração dos ambientes.



Portanto, o profissional de relações públicas, como trabalha essencialmente com relações pessoais, atuando de forma estratégica para a construção de uma sinergia entre organização e seus públicos, deve considerar em suas atividades ouvir histórias dos atores que representam personagens; assim identificar como as histórias se constroem dentro da organização e com elas, as causas dos conflitos. Informações que fundamentais para avaliação e planejamento de ações.

Com relação às IES privadas, deve ouvir alunos, funcionários, docentes, dirigentes e como constroem suas narrativas com a organização, se de conflito, se de integração. Deve ouvir, ainda, como a comunidade, os órgãos de imprensa, os segmentos representativos da sociedade e dos órgãos públicos também constroem suas narrativas com a organização. Estabelecer assim o percurso

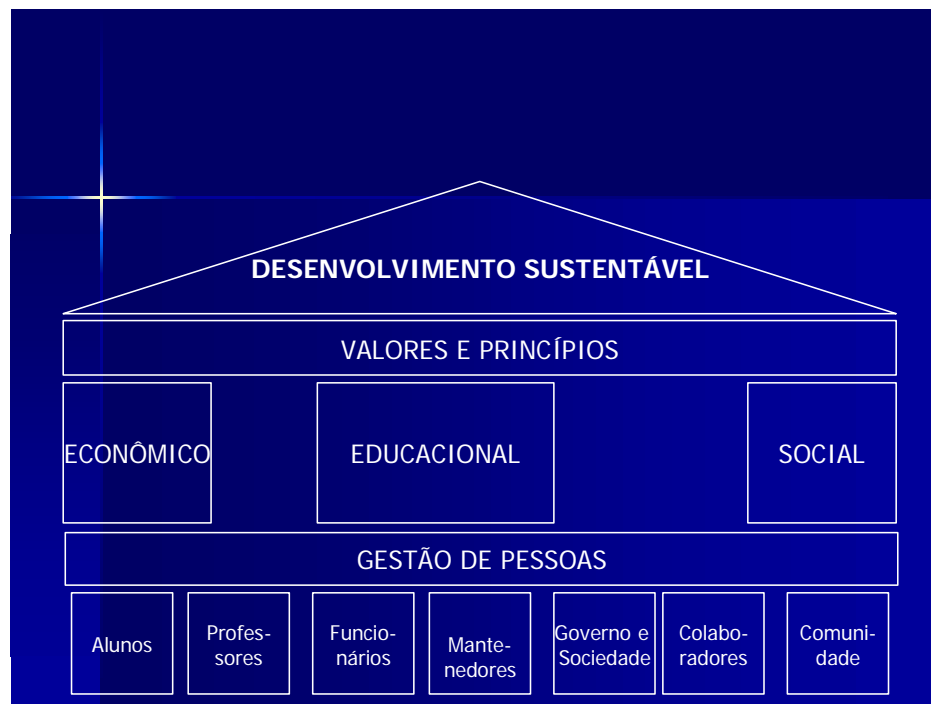
narrativo organizacional determinando o quê ou quem são colaboradores ou o quê ou quem são adversários.

Um programa de comunicação estratégica eficiente nas IES particulares deve ter como critérios ações que levem em conta o universo que a diferencia das demais organizações. Não há como implantar os mesmos programas de sucesso de outras empresas. Porque, embora haja invariáveis no processo administrativos, as variáveis são muito específicas em cada uma e determinadas pelas relações de cultura e poder que diferem umas das outras, embora a missão seja a mesma.

É necessário que a ação da comunicação estratégica tenha como objetivo a promoção de ações com vistas ao autoconhecimento da IES. E, para isso, leve em conta o histórico da IES particular, busque conhecer causas e conseqüências do processo administrativo, considerando os atores desse processo, dando-lhes voz, transformando-os em sujeitos ativos.

Programas de integração com vistas à melhoria do atendimento, da interação humana e de procedimentos de disseminação das informações são fundamentais, desde que o setor de comunicação entenda que seu papel é orientar, permitir ações polifônicas e não interferir de forma a cair nos mesmos erros já existentes em que a voz passa ser apenas de um. À comunicação estratégica cabe ainda conduzir as relações da IES com seu público externo pelo fortalecimento de sua imagem. Quanto às ações de capacitação, e treinamento, voltadas ao público interno, é importante seu desenvolvimento conjunto com o setor de recursos humanos.

Um programa de comunicação estratégica nas IES por suas próprias características deve, portanto, ter como centro de suas ações o desenvolvimento educacional, levando em conta o social e o econômico, a partir de ações desenvolvidas junto aos públicos interno e externo, como sintetiza o gráfico a seguir.



Do ponto de vista da prática, esta é uma proposta de gestão participativa. Por ser a IES empresa com fins lucrativos, o planejamento estratégico deve levar em conta o desenvolvimento sustentável, aliado a valores e princípios da organização, a qualidade da missão a que se propõe, sendo seu eixo de produção científico ou transmissão de conhecimento, com foco na gestão de pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Como parte do planejamento estratégico está o projeto administrativo em que estejam definidas as funções de cada um: quem faz o quê, onde, como, quando. Não ter definidos os papéis de cada um é a primeira causa geradora de conflitos, conforme foi verificado na pesquisa de campo.

A função política do profissional de relações públicas e seu conhecimento nesse sentido, permite orientar a condução das ações, utilizando o conhecimento

produzido internamente. O planejamento estratégico permite atingir a meta de qualidade pelo investimento em capacitação de funcionários e docentes, pelo sucesso profissional dos alunos, o que assegura o desenvolvimento sustentável pelo retorno financeiro, uma vez que os próprios alunos são os maiores divulgadores da imagem institucional. À comunicação estratégica cabe, portanto, orientar as diversas ações para se atingir o desenvolvimento sustentável

V - BIBLIOGRAFIA

ALBERT, S; WHETTEN, D, "Organization Identity" . In.:COMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (editors) *Research on Organizational Behavior*. Vol.7. Greenwich: JAI, 1985.

ALBUQUERQUE, A . E. *Planejamento das relações públicas*. Porto Alegre: Academia, 1981.

_____ *Para entender relações públicas*. São Paulo: Loyola, 1983.

_____ *Psicosociologia das relações públicas*. São Paulo: Loyola,1989.

_____ *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação: glossário de termos anglo-americanos*. São Paulo: Saraiva,1978.

ALBUQUERQUE, J.A.G. *Instituição e Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

ALMEIDA, P.R. de *Dossiê História Oral: uma breve apresentação*. Revista de História e Estudos Culturais, v.2, ano II, nº 2. Uberlândia: UFU,2005

ARGYRIS, C. *Personalidade e Organização – o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

BAHIA, L. A. F. "Poder Político". In.: *Enciclopédia Barsa*, v.11. São Paulo: Encyclopaedia Britannica, 1977.

BAKHTIN,V. *Marxismo e filosofia da linguagem*. Tradução de M. Lahud eY.F.Vieira, São Paulo: Hucitec,1979.

BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L. L. *Comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV,1977.

BARNARD, C. I. "As Organizações como Sistemas Cooperativos". In.: ETZIONI, A . *Organizações Complexas*; São Paulo: Atlas, 1981.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BEKIN, S. F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*, São Paulo: Pearson, 2004.

BENDIX,R.; FISCHER, L.H. “As perspectivas de Elton Mayo”. In.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. Tradução. de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1981.

BENNIS, W.G. *Desenvolvimento organizacional; sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo: Edgarg Blucher, 1972.

BENVENISTE,E. “O homem e a Língua” In.: *Problemas de lingüística geral*. Tradução de M.G.Novak e L. Néri. São Paulo: Nacional/EDUSP, 1966.

BERNARDES, C. *Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1987.

_____ *Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, O . “Cultura organizacional e instrumentalização do poder”. In.: FLEURY, M.T.L.; FISCHER,R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

BEZERRA, P. “Polifonia”. In.: BRAIT, B. (org.) *Bakhtin conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

BLAU, P.; SCOTT, R.W. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. Tradução de Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. São Paulo: Atlas, 1979.

BOWDITCH, J. ; BUONE, A . F. *Elementos de comportamento organizacional*, São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAIT, B. (org.) *Bakhtin conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

_____ “Alguns Pilares da arquitetura bakhtiniana” . In.: BRAIT, B. (org.) *Bakhtin conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

_____ ; MELO, R. de “Enunciado / enunciado concreto / enunciação”. In.: BRAIT, B. (org.) *Bakhtin conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

BRANDÃO, H.N. *Introdução à análise do discurso*, Campinas: Unicamp, 1991.

BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In. RODRIGUES, S.B; CUNHA, M. P. (org.) *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

BUENO, W. da C. *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.

CANTISANO, G.T.;DESCALS, F.P. “Cuando la confianza se ha perdido: valoración del modelo de violación de contrato psicologico de Morrison y Robinson”. In.: *Revista Iberoamericana de Psicología Social*, Oviedo: Universidad de Oviedo, vol 1, nº 1, 2000.

CARAVANTES, G.R.; *Teoria Geral da Administração – pensando e fazendo*, Porto Alegre: AGE, 2003.

CARVAS JR. W. “Relações públicas no gerenciamento de crises”. In.:KUNSCH, M.M.K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. revista. São Paulo: Thomson, 2006.

CAVALCANTI, R. *O mito de narciso – o herói da consciência*. São Paulo: Cultrix, 1992.

CHALITA, G. *O poder*. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHANLAT, J-F. (coord.) *O Indivíduo na Organização ; Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, vol. I, 1993.

_____. *O indivíduo na Organização ; Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, vol. II, 1994.

_____. *O indivíduo na Organização ; Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, vol. III, 1996.

_____. *Ciências sociais e management – reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUÍ, M. *O que é Ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

_____. *Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social*. Brasília: Seminário MEC/Sesu, 2003. <http://firgoa.usc.es>

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. *Teoria Geral da Administração*. v.I e II, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

_____. *Comportamento Organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

CHINEM, R. *Comunicação Empresarial – Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação*. Vinhedo: Horizonte, 2006.

CHIZZOTTI, A . *Pesquisa em ciências humanas e sociais*, São Paulo: Cortez, 1991.

CLEGG, S. *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: SAGE, 1990

_____. et. alli *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, V. I.

_____ *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, V.III

CODA, R.; BERGAMINI, C. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.

CUNHA, A . G. da *Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa*, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

CURVELLO, J.J.A. *Autopoiese, sistema e identidade – a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho*. São Paulo: ECA/USP, 2001. Tese de doutorado –ECA-USP.

DAVEL, E.P.B.; VASCONCELOS, J.G. “Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho” In.: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DE GEUS, A . de *A empresa viva*, São Paulo: Publifolha, 1999.

DEJOURS, C. et alli. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo:Atlas, 1994.

DEL POZO LITE, M. *Cultura empresarial y comunicación terna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997.

DEMO, P. *Avaliação Qualitativa*. 7ª ed. revisada. São Paulo: Autores Associados, 2002.

DUARTE, L.O. *Comunicação e Contrato Psicológico – os mecanismos de interação dos indivíduos com as organizações*. São Paulo, 2003 Monografia – ECA-USP.

DUCROT, O . *O dizer e o dito*. Campinas: Pontes, 1987.

DUTRA, J. S. “*Utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos*”. In.: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

EDUARTE, R. *Relações Públicas de resultados*. In.: KUNSCH, M.M.K. (org.) *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. revista. São Paulo: Thomson, 2006.

ENRIQUEZ, E. *Imaginário social, recalçamento e repressões nas organizações*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1974.

_____ *L'analyse clinique dasn lês ciences humaines*, Montreal: Saint-Martins, 1993.

_____ *Psicossociologia – análise social e intervenção*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ETZIONI, A. *Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. Tradução. de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1981.

_____ *Organizações Modernas*. Tradução de Minam L. M. Leite. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____ “Sociologia Industrial: o estudo das organizações econômicas” (1958). In.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

FARACO, C.A.; TEZZA, C.; CASTRO, GILBERTO DE (orgs) *Diálogos com Bakhtin*. Curitiba: UFPR, 1996.

FERNANDES, F. *Dicionário de regimes de substantivos e adjetivos*. Rio de Janeiro: Globo, 1958.

_____ e LUFT, C. P. *Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Globo, 1984.

FERREIRA, J.M.C. et al. *Psicossociologia das Organizações*. Afragide: McGraw-Hill, 1995.

FIORIN, J. L. “Algumas considerações sobre o medo e a vergonha” In.: TASCA, N. B. (org.). *Cruzeiro Semiótico*. Porto: Associação Portuguesa de Semiótica, 1992.

_____. *Elementos de Análise do Discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.

FISCHER, R. M. “O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas”. In.: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L. “Estórias, mitos, heróis; cultura organizacional e relações do trabalho” In.: *Revista de Administração de Empresas*, v.27, n.4, p.7-18, São Paulo: FEA/USP, 1987.

_____ “O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica”. In.: FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas, 1996.

_____ “O simbólico nas relações do trabalho”. In.: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas, 1996.

_____, FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas, 1996.

_____; SHINYASHIKI, G.T.; STEVANATO, L.A. “Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional”. In MOTTA, F.C.P.; CALDAS M.P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FONTES, M. F. *O Conflito na empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

FORTES, W. G. **Pesquisa Institucional**; diagnóstico organizacional para relações públicas, São Paulo: Loyola, 1990.

FOUCAULT, M. *O Homem e o discurso – a arqueologia de Michel Foucault*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1971.

_____ *Microfísica do Poder*. Organização, Introdução e Revisão Técnica de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

FRANÇA, F. “Relações Públicas: visão 2000”. In.: KUNSH, M.M.K. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FREITAS, S. G. *A comunicação social como instrumento do poder. as coordenadorias de comunicação social do governo da nova república*. São Paulo, 1987. Tese de doutorado – ECA – USP

_____ “Cultura Organizacional e Comunicação”. In.: KUNSCH, M.M.K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. revista. São Paulo: Thomson, 2006.

FREITAS, M. E. DE. *Cultura organizacional: identidade, sedução, carisma*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____ “Cultura Organizacional – o doce controle dos raros”. In.: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, A . B. de . “Traços brasileiros para uma análise organizacional”. In.: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GALBRAITH, J.K. *Anatomia do Poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.

GREIMAS, A . J. *Semântica Estrutural*. 2ª ed. São Paulo: Cultrix, 1966.

_____ *Semiótica e Ciências Sociais*. São Paulo: Cultrix, 1976.

_____ J.; FONTANILLE, J. *Semiótica das Paixões – dos estados de coisas aos estados de alma*. Tradução de Coracini, M. J.. São Paulo: Ática, 1993.

_____ ; LANDOWISKI, E. *Análise do discurso em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Global universitária, 1979.

_____ ; COURTÉS, J. *Dicionário de semiótica*, São Paulo: Cultrix, 1979.

GOULDNER, A . W. “Patos Metafísico e a Teoria da Burocracia”. In.: ETZIONI, A . *Organizações Complexas*; São Paulo: Atlas, 1981.

GUITIRRÉZ, S. R.S. “La comunicación interpersonal en las organizaciones”. In.: COLLADO, C.F. (org.) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, s/d.

HALLIDAY, T.L. *Comunicação e Organizações no processo de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

_____. (org.) *Atos retóricos: mensagens estratégicas de políticos e igrejas*, São Paulo: Summus, 1987.

HEYMANN, L. ; ALBERTI, V. *Trajetórias da universidade privada no Brasil*,. vol.I e II, Brasília: FGV/CAPEL, 2002.

HIRIGOYEN, M.F. *Mal-Estar no trabalho – redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 1997.

HOLANDA, A . B. de *Novo dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HOPKINS, T. K. *Autoridade Burocrática: a convergência de Weber e Barnard*. In.: ETZIONI, A . *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

IANHEZ, J.A . “Relações Públicas nas organizações”. In.: KUNSCH. M. M. K (org.) *Obtendo Resultados com Relações Públicas*, São Paulo: Pioneira, 1999.

IANNI, O . *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

IASBECK, L. C. A . *A Administração da Identidade – um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações*. São Paulo, 1997. Tese de doutorado – PUC-SP

JABLIN, F. M. ; PUTNAM, L.L. (editors). *The new handbook of organizational communication, Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

JUDSON, A . S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1969.

KATZ, D. ; KAHN , R.L. *Psicologia social das organizações*, São Paulo: Atlas, 1970.

KONDER, L. *O que é dialética*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

KOTTER, J. P. ; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**, São Paulo: Makron Books, 1994.

KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas - na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

_____ (org.) *Obtendo resultados com relações públicas; como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____ (org.) *Obtendo resultados com relações públicas; como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. 2ª ed. revista. São Paulo: Thomson, 2006.

_____ *Relações Públicas e Modernidade; novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____ *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.

_____ (org.) *Comunicação e Educação – caminhos cruzados*. São Paulo: Loyola, 1986.

LAPASSADE, G. *Grupos, Organizações e Instituições*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LARAIA, R. B. *Cultura; um conceito antropológico*, Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

LAZARSELD, P.F. et all. *La Sociologia en las insituiciones*. Buenos Aires: Paidos, 1971.

LOPES, M.I.V. *Pesquisa em comunicação*, São Paulo: Loyola, 1997.

LÓTMAN, I. M. “Semiótica dos Conceitos de Vergonha e Medo” In.: IVANÓV, V.; LÓTMAN, I.; USPENVII, B.; et alli. *Ensaio de Semiótica Soviética*. Lisboa: Novos Horizontes, 1981.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUFT, C. P. *Dicionário Prático de Regência Verbal*. São Paulo: Ática, 1987.

MAANEN, J.V.; BARLEY, S.R. *Cultural organization; fragments of a theory*, in.: FROST, P.J. et alli. **Organizational Culture**, California: Sages, 1992.

MACHADO, H. V. “Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira” São Paulo: 2005 <http://www.rae.com.br>

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. Tradução de Antonio Caruccio-Carapole. Porto Alegre: L&PM, 1988.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A "Teoria do Equilíbrio da Organização". In.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCHIORI, M. R. *Organização, cultura e comunicação; elementos para novas relações com o público interno*. São Paulo, 1995. Dissertação de mestrado - ECA/USP.

_____ *Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados*. São Paulo, 2001. Tese de doutorado - ECA/USP.

MARIN, A. L. *La comunicación em la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997.

MARTIN, J. **Cultures in organisations**: three perspectives, Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTINS, E. *Manual de Redação e Estilo – O Estado de São Paulo*. 3ª ed. São Paulo: Moderna, 1997.

MARTINS, C.B.; VELLOSO, J. "Balanço – As universidades privadas no contexto do ensino superior brasileiro contemporâneo". In.: HEYMANN, L. ; ALBERTI, V. *Trajetórias da universidade privada no Brasil*,. vol.I e II, Brasília: FGV/CAPES, 2002.

MEIBRY, J. C. S. B. *Manual de História Oral*. São Paulo: EDUSP, 1995.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ "Cultura e organizações no Brasil". In.: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P.R. *Transformação Organizacional – a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ORLANDI, E. P. *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas: Unicamp, 1992.

PAGES, M. et alli. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Tradução de M.C. P. Tavares e S.S.Favatti. São Paulo: Atlas, 1998.

PARSONS, T. “Sugestões para um Tratado Sociológico da Teoria da Organização”. In.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

PENTEADO, S.T. *Identidade e poder na universidade*. São Paulo: Cortez, 1998.

PETTIGREW, A. M. “A cultura das organizações é administrável?”. In.: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

PONTINHA, L.C. *Cultura e Universidade* São Paulo, 2001. Dissertação de mestrado – ECA-USP.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. DE “O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial” In. MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PUTNAM, L.L.; GAIL T.F. “Discourse Analysis in Organizations”. In.: JABLON, F. M. ; PUTNAM, L.L. (editors). *The new handbook of organizational communication, Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

_____; PHILIPS, N. ; CHAPMAN, P. “Metáforas da Comunicação e da Organização” In.: CLEGG, S. et alli, *Handbook de estudos organizacionais*. vol. 3, São Paulo: Atlas, 2004

REDDING, W. C.; TOMPKINS, P. "Organizational communication: past and present tenses" In: GOLDHABER, G. ; BERNET,. (eds) *Handbook of organizational communication*. Norwood: Ablex, 1988.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUÃO, T. "O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor". Lisboa: 2001 – Comunicação apresentada ao II SOPCOM (xerox)

SARAIVA, L. A S.; PIMENTA, S. M.; CORREA, M. L. "Fases do Discurso Empresarial no Setor Têxtil Mineiro". In.: *Cadernos de Pesquisas em Administração*. Vol. 8, nº 2, São Paulo: FEA/USP, 2001.

SARGENTINI,V; NAVARRO-BARBOSA,P.(orgs.) *M.Foucault e os domínios da linguagem: discurso, poder, subjetividade*. São Paulo: Clara Luz, 2004.

SCHEIN, E. *Uma nova concepção de cultura organizacional*. Sloan Management Review 25, 1984.

SEGNINI, L. R. P. "Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho" In.:FLEURY, M.T.L.; FISCHER,R.M. (coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

SELZNICK, P. "Fundamentos da Teoria de Organização". In.: In.: ETZIONI, A . *Organizações Complexas*; São Paulo: Atlas, 1981.

SIMÕES, R.P. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

SOBRAL, A . "Ato/atividade e evento". In.: BRAIT, B. *Bakhtin conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.

SOUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, P.N.P. *Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior Brasileiro* . São Paulo: Pioneira, 1991.

STANLEY DEETZ “Conceptual Foundations” In.: JABLIN, F. M. ; PUTNAM, L.L. (editors). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

_____ ; WANCA-THIBAUT, M. “Conceptual foundations”. In.: JABLIN, F. M. ; PUTNAM, L.L. (editors). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

TESSER, N. “Os movimentos do sujeito nas relações de poder” In.: INDURSKY, f. & CAMPOS, M. do C. *Discurso, Memória, Identidade*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

TOFFLER, A. *Powershift – as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TOMPKINS, P. K.; WANCA-THIBAUT, “Organizational communication: prelude and prospects”. In.: JABLIN, F. M. ; PUTNAM, L.L. (editors). *The new handbook of organizational communication, Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

TORQUATO, G. *Tratado de comunicação – organizacional e política*. São Paulo: Thomson, 2002.

_____ *Comunicação empresarial / comunicação institucional – conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

VALSANI, F. “Novas formas de comunicação interna”. In.: KUNSCH, M.M.K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. revista. São Paulo: Thomson, 2006.

VAN DIJK, T. “Gramáticas Textuais e Estruturas Narrativas” In.: CHABROL, C. et alli. *Semiótica Narrativa e Textual*. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1977.

_____ *Cognição, discurso e interação*. São Paulo: Contexto, 1992

VIGNERON, J. *Comunicação Interpessoal e Formação Permanente*. São Paulo: Angellara, 1997.

VOGT, C. *Linguagem, Pragmática e Ideologia*. Campinas: Unicamp, 1986.

_____ "Pragmática: o rosto e a máscara da linguagem". In.: *Série Estudos*, 9. Uberaba: UFUB, s/d.

WEBER, M. "Os três Aspectos de Autoridade Legítima". Tradução de Gerth H. in.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

WEY, H. *O Processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1986.

WHYTE, W.F. "Relações Humanas – um relatório sobre o progresso". In.: ETZIONI, A. *Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. Tradução de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1981.

ZALEZNIK, A. e deVRIES, M.F.R.K. *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1975.

ZANETIN, R.P. *A narrativa e a produção de resumo*. São Paulo. 1992. Dissertação de mestrado – PUC-SP.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)