

DNA DE UMA IES: COMO E PORQUE DETECTÁ-LO ?

Antonio Vico Mañas

RESUMO

Os diversos *stakeholders* de uma IES têm ideias distintas sobre qual é a sua identidade e a sua imagem. A credibilidade e expectativas dos beneficiários de uma organização determinam a sua identidade e a imagem corporativa. Um problema frequente que entre as IES é a contradição entre o que é a IES na realidade (identidade objetiva) e o que ela induz o mercado a pensar (imagem subjetiva). Isso é resultante da identificação de que diversas IES não se conhecem ou assumem como identidade atributos que são desejados, mas não necessariamente verdadeiros, elaborando e distribuindo ao mercado mensagens que não se coadunam. Este artigo tem como objetivo maior, apresentar, no formato de um ensaio, como solucionar esse problema de definição de identidade corporativa evitando distorções, com rapidez e redução de custos, de forma inovadora e essencial para a IES que se preocupa com a coerência de sua imagem . Não tendo clareza sobre quem ela é, terá dificuldades em providenciar comunicações que ao atingir o ambiente externo e seus diversos públicos sejam assertivas. O primeiro passo é conhecer-se, para então pensar em como se apresentar ao chamado mercado. A prática tem revelado a este pesquisador e gestor mecanismos estratégicos, por meio dos quais como a IES busca alinhar o que ela parece ser - a sua imagem, ao que ela é de fato - a sua identidade, de forma clara e estruturada. Passam-se então, informações de como identificar os atributos essenciais da IES e a partir dessa clareza como poderá posicionar-se frente ao mercado, aos seus colaboradores e mantenedores, sempre recordando que a identidade bem definida e gerida além de um instrumento importante de apoio à tomada de decisão, é estratégica e deve ser entendida como um ativo intangível de elevado valor.

Palavras-chave : Diagnóstico de identidade corporativa; Identidade de IES; Autoconhecimento do DNA.

DNA DE UMA IES: COMO E POR QUE DETECTÁ-LO ?

Introdução

Uma Instituição de Ensino Superior (IES) coloca-se como prestadora de serviços. Ao ser prestadora de serviços uma IES estabelece quais são aqueles serviços que estão mais relacionados com a base de desenvolvimento da nação, da região, da economia, da cidadania via um sistema de competências que devem ser disponibilizadas em termos de organização do trabalho.

Essa organização do trabalho é a que identifica a IES e que dependendo do que gera como imagem, a faz atingir ou não, mais ou menos, antes, depois ou nunca, os seus objetivos. As competências são aprimoradas e encontram focos de competitividade que geram evolução e outras tantas vezes apenas estabelecem modismos.

Fundamental que se saiba que tipo de sociedade se quer. Ao falar de sociedade, aborda-se o contingente humano que se quer ou se pode atingir com o serviço a ser prestado e também à união de recursos que uma mantenedora e a sua escola oferece para que os outros participantes possam usufruir de resultados positivos.

O tecido socioeconômico tem que inovar. Referenciar a inovação leva em conta que cada vez mais cabe às escolas (IES entre elas) a servir a um mercado de trabalho e como mercado pensa-se em não uma, duas, vinte ou trinta grandes organizações, também em oitenta por cento das organizações produtivas (com fins lucrativos ou não lucrativos) de pequeno e médio portes.

O serviço é o de formação. Formação inicial ou em continuação de qualificações pertinentes a atender àquela sociedade que se definiu como a que queremos e a IES ao aventurar-se em atender entendeu-se capaz de preencher.

Ao pensar em ensinar, antes de mais nada, a organização precisa estar capacitada a aprender e há todo um caminho a ser seguido (com muito a fazer) para as organizações que aprendem, que aprendem todos os dias, a todos os níveis, que são qualificantes e que se organizam nesse sentido.

Entre esses processos criados interna e externamente nas IES há formas de avaliação, oportunidades de aprendizagem prática e estágios práticos, assim como há, os teóricos e que são considerados sempre na aplicação e no repensar do que será oferecido.

Lembra-se aqui que, toda tendência pode ser questionada. Novas necessidades encaminham para novas posturas e como consequência inovações surgem e isto conduz à imperiosa fórmula de necessariamente ter-se que inovar, para no mínimo sobreviver e se for conseguido esse intento (o de sobreviver) arduamente trabalhar para crescer.

Essa necessidade de inovação está relacionada com:

- 1) Liberação dos mercados em muitos setores de atividade, com a consequente identificação de oportunidades de desenvolvimento;
- 2) A redução do ciclo de vida de muitos produtos e serviços, que transformam rapidamente a introdução de soluções alternativas ou complementares a esses próprios produtos e serviços;
- 3) O excesso de capacidade instalada em alguns (ou serão muitos?), a que se junta um acréscimo significativo de intensidade competitiva;
- 4) A cada vez mais abrangente exigência e sofisticação por parte da maioria dos consumidores que, mais informados e envolvidos, consideram na atualidade algo normal o que até bem recentemente era sentido como inovador;

- 5) A evolução tecnológica que caracteriza e impacta muitos setores, obviamente, com especial relevância nos mercados de tecnologia da informação e da comunicação (informática e telecomunicações);
- 6) A escassez de recursos naturais, que é uma razão mais que suficiente para a procura de novas soluções e experiências; e
- 7) Um pouco causado por todos esses fatores, a mundialização crescente da economia que, de alguma maneira, consegue harmonizar internacionalmente a necessidade de competir e colaborar em maior escala.

Independente de qualquer termo que seja utilizado para definir essa necessidade constante, o conceito pressupõe um processo e um ciclo de inovação que precisa ser executado e atingido.

Tudo inicia com uma oportunidade que é detectada e que gera consequências que são ideias que ao colocar em prática são inovadoras. Desenvolvidas as melhores ideias, surgirá o teste de simulação, de protótipos com a decisão de introduzir o novo produto ou serviço seguido de um investimento específico em sua difusão.

Entende-se que é certa e inevitável a inovação para a competitividade e reestruturação do tecido predominantemente empresarial e econômico, lê-se em Vico Mañas, 2013, falta então distinguir o que significa ser uma IES inovadora? Como saber se a IES de que tratamos é inovadora de fato?

A resposta é: conhecendo-a. Sabendo qual é a sua identidade. E para conhecê-la não basta ouvir o mercado, não basta ouvir alguns *stakeholders*.

É preciso ir além do que se obtém como imagem, o diagnóstico é fruto de uma pesquisa que inclui um trabalho interno, tal qual o de laboratório como o meio científico utiliza para detectar qual a identidade do organismo analisado.

Passam-se, neste artigo, informações de como identificar os atributos essenciais da IES e a partir daí, como poderá posicionar-se essa IES frente ao mercado, aos seus colaboradores e mantenedores, sempre recordando que a identidade bem definida e gerida além de um instrumento importante de apoio à tomada de decisão, é estratégica e deve ser entendida como um ativo intangível de elevado valor.

Se uma IES não tem clareza sobre quem ela é, terá muitas dificuldades em providenciar comunicações que ao atingir o ambiente externo e seus diversos públicos sejam assertivas.

O primeiro passo é conhecer-se, para então pensar em como se apresentar ou modificar sua maneira de apresentar-se ao chamado mercado. A prática tem revelado a este pesquisador e enquanto gestor, mecanismos estratégicos, por meio dos quais como a IES busca alinhar o que ela parece ser - a sua imagem, ao que ela é de fato - a sua identidade, de forma clara e estruturada.

1-Instituições de Ensino Superior, a inovação e o comportamento de risco

As IES, sejam públicas, privadas, confessionais, etc incluem-se como organizações de serviços que são geridas profissionalmente por pessoas que tanto tem formação ou identificação em gestão como em educação.

As denominadas mantenedoras são organizações que acoplam os proprietários e seus interesses. Paralelamente, com maior ou menor grau de liberdade as IES são dirigidas por pessoas que tem assento na mantenedora ou lhe é atribuída a responsabilidade por alguém que ocupa esse assento.

São essas pessoas que devem detectar as competências existentes, as oportunidades que o ambiente apresenta e analisar as soluções para que os processos sejam produtivos (no mínimo eficientes) a tal ponto que levem a instituição a atingir os resultados esperados. É o comportamento desses envolvidos na gestão da IES, bem como o comportamento de todos os colaboradores que fazem com que a IES tenha um sucesso relativo, absoluto ou nenhum.

As categorias de comportamentos podem ser, conforme Milles e Snow (1978): Defensor, explorador, analista ou reativo. Essa é uma tipologia de classificação bastante utilizada ao mesmo tempo que é

muitíssimo criticada, na prática se resume a (2) dias formas básicas (que parecem corresponder às organizações máquina e adhocracia), com a terceira híbrida e a quarta uma coleção de respostas inadequadas.

A velocidade e a facilidade do transporte de pessoas, cargas e informações aumentaram significativamente nas últimas décadas, atingindo a todos. Os efeitos dessas mudanças na tecnologia de transporte e comunicação são amplificados pela redução nas barreiras ao movimento de produtos, serviços e capitais.

Tem-se então, um ambiente de intensa competição, a eficiência e a produtividade adquirem importância decisiva e deixam de ser um diferencial competitivo para se tornarem condições necessárias para a sobrevivência.

Dessa maneira, enxerga-se que, as instituições sobreviventes passam a competir em um patamar de eficácia, com novos fatores de diferenciação competitiva. A capacidade de inovar, segundo alguns pesquisadores, é o grande diferencial que emerge da organização. “As empresas obtêm vantagem competitiva através de ações de inovação” (Porter, 1998, p. 146).

Os economistas estão distantes de apresentar um pensamento consensual sobre os aspectos econômicos que envolvem inovação e porte das organizações. Essa dificuldade também surge na maioria das tentativas de se encontrar indicadores eficientes. As medições mais usuais da inovação, como recursos (financeiro e humano) dedicados à P&D, patentes registradas e outros, têm sido, habitualmente, objeto de controvérsias.

Apesar da preocupação e dos diversos estudos, observa-se que pouco tem sido estabelecido para identificar as condições e ambientes de mercado que contribuem para a atividade inovadora. As pesquisas têm tido a tendência de focar as grandes empresas em detrimento das pequenas, o que mostra um certo desequilíbrio nos resultados. Organizações fechadas ou abertas, grandes ou pequenas são itens em discussão quando se trata de inovação.

Surgiram duas posições polêmicas quanto às vantagens relativas das grandes e pequenas empresas nas atividades inovadoras.

De um lado, as doutrinas clássica e neoclássica sugerem que as pequenas empresas, incentivadas pela competição, são as que mais propiciam o progresso tecnológico. Por outro lado, os economistas adeptos da visão de Schumpeter argumentam que as grandes empresas são as únicas dotadas de capacidade para poder explorar as oportunidades inovadoras e que a predominância do mercado é um pré-requisito para se expor aos riscos e incertezas associados à inovação.

Não é escopo deste trabalho essa análise, mas cada vez mais consolida-se a educação, com seu tripé – ensino, pesquisa e extensão como aquela que se não é a propulsora, pelo menos é um forte componente para a formação de transformadores, as IES são parte da inovação aberta.

Admitindo-se que a inovação é fundamental para a capacidade competitiva das empresas no longo prazo e que uma parcela significativa das empresas tem consciência desse fato, surgem questões como:

- Por que os resultados são tão insatisfatórios?
- Por que muitas organizações (IES) relutam em se decidir pela inovação?

A busca da resposta a essas perguntas tem direcionado pesquisas acadêmicas e outras mais pragmáticas sobre o assunto. Uma das razões é que as decisões sobre P&D são complexas, pois afetam todo o ambiente do negócio e são particularmente difíceis devido às muitas incertezas que as cercam.

Constatou-se também que a tomada de decisão em qualquer área, e em especial na área da inovação, pode-se tornar tarefa bastante difícil, dependendo de quatro (4) aspectos envolvidos na decisão:

- a) A própria complexidade do problema que envolve a decisão;
- b) A incerteza inerente a uma tomada de decisão;

- c) A existência de múltiplos objetivos, algumas vezes conflitantes; e
- d) Diferentes perspectivas do problema.

Há uma premissa que não mais é discutida e é validada por todos mesmo que ainda não sejam concebidos, totalmente, resultados positivos: A inovação é a principal estratégia competitiva no mundo contemporâneo.

Ênfases distintas levam a que se analisem aspectos que nos levam ao por que e ao como. O que passamos a saber ?

- a) Informações preliminares. Basicamente servem para fornecer uma visão geral da organização e do negócio dela.
- b) Informações gerais. São os dados das áreas da organização, tais como finanças, marketing, RH, avaliação, atendimento ao estudante e desenvolvimento de processos e produtos (Coordenações de cursos). São fundamentais para a descrição de cada caso.
- c) Informações sobre a inovação. Disponibilizam-se dados sobre o processo de inovação. Questões importantes são formuladas: 1- o objetivo maior da organização e a relação dele com a inovação; 2- a visão da organização sobre a importância da inovação para o seu negócio; 3- as possíveis razões para inovar; e 4- os benefícios e as dificuldades da inovação.
- d) Informações sobre a tomada de decisão. São os dados sobre o processo de tomada de decisão para uma determinada inovação, escolhida pela empresa e desenvolvida em determinado período de tempo. Permite chegar à conclusão de "como" foi tomada a decisão de inovar.
- e) Informações sobre a percepção do risco. O dado obtido é a avaliação da probabilidade de fracasso da decisão, de acordo com os contatos pessoais (entrevistas) e que representa uma medida de percepção do risco.
- f) Informações sobre a tolerância ao risco. Conduz a uma decisão das pessoas responsáveis considerando uma medida expressa em valor monetário.

Pode ser estudada a inovação em uma IES a partir de seus resultados e/ou a importância que a organização dá à inovação e/ou a tomada de decisão de um determinado projeto.

Na análise do "por que" se toma a decisão de inovar há três (3) visões distintas:

- 1- a vontade pessoal do decisor expressa por meio da percepção e tolerância do risco;
- 2- a vontade da organização, pela importância que é dada à inovação; e
- 3- a vontade do ambiente externo, que direta ou indiretamente influencia a importância da inovação.

É preciso levar em conta que não correr riscos leva a conviver com a incerteza, isto é, à paralisia. Daí a prática de desenvolver projetos, que, por sua vez, nem sempre estão conectados entre si ou com estratégias mais amplas.

A questão de "como" se toma a decisão de inovar pode ser analisada com as informações obtidas sobre o processo de tomada de decisão de um determinado projeto, previamente escolhido pela organização ou empresa que pode ser uma IES.

Nesse caso a ênfase está concentrada nas fases iniciais do processo, a geração de ideias, que coincidem com as etapas de processamento do sinal e estratégia, previstas no modelo de Tidd, Bessant e Pavit (1997). Esta análise envolve vários aspectos do processo de decisão, entre eles, quem participa do processo, qual o nível de estruturação, o tipo de inovação e a qualidade.

1-1-PROCESSO DE INOVAÇÃO

Não existe uma definição universalmente aceita para inovação. Em geral cada autor apresenta uma definição e suas justificativas. A inovação seja ela de caráter tecnológico ou não, envolve muitas dificuldades e barreiras a serem ultrapassadas para ir da sua etapa inicial de criação até a colocação do novo produto no mercado ou o novo processo em operação ou a nova estrutura organizacional em vigor.

Sabe-se também que uma inovação bem-sucedida pode representar a sobrevivência ou liderança de uma empresa e até alterar os hábitos e comportamentos de uma sociedade. “A inovação é, de uma só vez, a criadora e a destruidora de setores industriais e corporações” (Utterback, J. M., 1994).

Nem todas as inovações apresentam o mesmo grau de dificuldade no seu desenvolvimento; os resultados e o impacto no mercado também podem variar. Podem distinguir-se as inovações de acordo com sua importância, ou seja:

- a) A inovação estabeleceu uma categoria totalmente nova de produto;
- b) A inovação é a primeira do seu tipo no mercado em uma categoria de produto já existente;
- c) A inovação representa uma melhoria significativa na tecnologia existente;
- d) A inovação é uma melhoria modesta projetada para modernizar um produto existente.

Freeman (1974) apresentou uma classificação da inovação relacionada ao grau de incerteza envolvido que é bastante clara e objetiva. Para Freeman, as incertezas relacionadas à atividade inovadora podem ser provenientes de três (3) áreas: geral do negócio, mercado e técnica.

A incerteza geral do negócio aplica-se a todas as decisões relacionadas ao futuro e que podem ser influenciadas pelas variáveis do ambiente, por exemplo, a política, a economia, os aspectos legais, entre outros. As outras duas incertezas referem-se ao desempenho do produto e à aceitação deste mercado. Ele apresenta o grau de incerteza associada a vários tipos de inovação, que são:

- 1- Verdadeira incerteza (pesquisa fundamental ou invenção fundamental).
- 2- Grau muito alto de incerteza (inovações radicais de produto, inovações radicais de processo ou realizadas externamente).
- 3- Alto grau de incerteza (inovações maiores de produto, ou inovações radicais de processo realizadas na própria organização).
- 4- Grau moderado de incerteza (novas gerações de produtos estabelecidos).
- 5- Grau pequeno de incerteza (inovação licenciada, imitação de inovações de produtos e processos, ou adoção precoce de processo estabelecido).
- 6- Grau muito pequeno de incerteza (novo modelo, diferenciação de produto, nova função para produto estabelecido, adoção tardia de processo estabelecido, ou melhorias técnicas menores).

1-2-A INCERTEZA NA DECISÃO E O RISCO

A tomada de decisão, a incerteza e o risco são conceitos que têm sido abordados por pesquisadores de muitas áreas do conhecimento, como administração, economia, psicologia, filosofia, sociologia e outras. Entende-se que o risco trata de acontecimentos futuros e está presente na vida de todos em diversas ocasiões. Sem assumir riscos não é possível um progresso econômico e social e até mesmo a manutenção do *status quo*.

O risco é inerentemente subjetivo, variando de indivíduo para indivíduo. Este fato aliado às diferentes formas e situações em que o risco pode se apresentar, deixa uma impressão de que existem diversos conceitos para o termo risco.

Existem dois componentes básicos do risco:

- 1- um resultado futuro que pode tomar diferentes formas, algumas delas comumente desfavoráveis;
- 2- uma possibilidade diferente de zero de que o resultado menos favorável pode **ocorrer**.

Existem outras considerações além da possibilidade de perda. Essa ideia pode ser expressa como: $Valor = f(\text{risco}, \text{outras considerações})$. As palavras risco e perigo são capazes de expressar duas (2) ideias, segundo Moore (1997):

- 1- um perigo localizado em algum aspecto do mundo externo e,
- 2 – a ideia de ação em um caminho que envolve a possibilidade.

Quando alguém escolhe uma alternativa de maior risco, o motivo não é a falta de repugnância ao risco e sim, o fato de que as “outras considerações” devem incluir benefícios atraentes. Sintetizando

de forma distinta, a razão para que uma alternativa de risco não seja rejeitada logo no início é que as outras considerações introduzem benefícios atraentes, assim como podem incluir aspectos negativos adicionais.

Considere-se que a afirmação de que risco é intrinsecamente repugnante vai contra a ideia de neutralidade e propensão ao risco admitida na teoria da decisão, o que pode ser criticado quando da avaliação de comportamento das pessoas quanto ao risco (no perfil de comportamento deve ser incluído o benefício de outros fatores).

O risco, em outras palavras, é um constructo inerentemente subjetivo, porque aquilo que é considerado uma perda é uma preocupação peculiar de cada pessoa, bem como a significância dessa perda e sua possibilidade de ocorrência. O constructo de risco pode ser composto por três (3) elementos críticos:

- 1) perdas potenciais;
- 2) a significância das perdas;
- 3) a incerteza das perdas.

A exposição ao risco pode ser considerada em relação a três (3) entidades diferentes:

- a) o indivíduo que toma a decisão;
- b) a unidade social próxima do indivíduo que toma a decisão (em geral a família ou a empresa);
- c) a sociedade como um todo.

Um exemplo: Na modificação de um curso, a perda para o gestor pode atingir, digamos, a reputação ou até o emprego. Quanto à IES, a perda seria a queda de vagas preenchidas, desistências, e, portanto, queda no lucro, e para a sociedade, poderia ser a indisponibilidade do modelo de curso preferido e a não formação de indivíduos nessa área.

É possível entender que, em qualquer situação de risco, há três (3) fatores determinantes:

- a falta de controle,
- a falta de informação e
- a falta de tempo.

Outro ponto a considerar é a percepção do risco. A percepção humana é uma questão bastante estudada pela Psicologia. A percepção pode ser definida como um processo que organiza e interpreta os dados sensoriais recebidos para o desenvolvimento da consciência do ambiente que cerca as pessoas, bem como de cada um especificamente.

A percepção é uma função psicológica, que (por meio dos órgãos do sentido) permite ao organismo receber e processar informações sobre o estado do ambiente e as alterações ocorridas. Em suma, permite interpretar os estímulos ambientais.

Do ponto de vista fisiológico, a percepção depende de quatro (4) operações: detecção, transdução, transmissão e processamento da informação. É preciso entender que, a percepção da maioria das pessoas, é fortemente influenciada por aquilo que elas esperam e desejam ver. É quase impossível que as pessoas evitem o viés na percepção.

Skinner (1999) dizia que o ser humano recebe o mundo de acordo com as contingências às quais foi exposto. Essas contingências ou estímulos de esforço controlam o tipo de comportamento perceptivo das pessoas.

Na maioria das vezes, as pessoas não utilizam evidências estatísticas para avaliar as situações de risco. Usam, primordialmente, regras de inferência. Essas regras de julgamento são conhecidas como heurística.

São elas (regras) que podem causar enormes e persistentes vieses. Para se ter uma ideia da importância da heurística na percepção do risco, enumeram-se algumas das principais heurísticas: a) disponibilidade; b) caráter representativo; c) ancoragem.

Além das colocações anteriores, a análise do processo de tomada de decisão nesta experiência considerou também mais três aspectos:

- “quem participa da decisão”,
- “como é tomada a decisão” e o
- “risco da decisão”.

Qualquer elemento que tome decisões sempre vai estar envolvido, influenciando e sendo influenciado por fatores endógenos e exógenos.

Como fatores exógenos, entende-se os principais aspectos econômicos que influenciam a tomada de decisão em inovação. Os dois (2) fatores exógenos identificados durante este trabalho foram:

a competição e o tipo de inovação.

Esses fatores são na prática, uma síntese de muitos outros, não existe a pretensão de que representem uma lista exaustiva dos fatores, ao contrário, são apenas os que se teve acesso dentro das limitações deste trabalho.

Há uma pressão, inicialmente externa e que se internaliza nas organizações e assumida como parte importante dos objetivos pessoais dos administradores que tomam decisões (de qualquer tipo – estruturadas ou não estruturadas). É a fluidez. As coisas tem que acontecer envolvendo as pessoas no uso de tecnologias que agreguem, que conduzam a resultados.

Bauman (2005) denomina como sendo identidade líquida. Ocorre que o adjetivo líquido que Bauman utiliza está baseado no que ele apresenta como inconstância dos conceitos no mundo contemporâneo. Os fluídos não apresentam forma, eles se adaptam ao recipiente e se modificam constantemente Tudo que se tem socialmente é inconstante, transitório e mutante, daí a analogia com o líquido.

Em Bauman se tem aspectos que não diferenciam os atributos essenciais (a essência) dos acidentais e que vão mudando constantemente ao longo do tempo, mas chega-se à conclusão de que na prática ele trata apenas dos atributos acidentais da identidade.

Além dos aspectos econômicos, existem outros tipos de influência, como, por exemplo, os aspectos sociais e culturais que passaram longe como objeto deste estudo. Entendeu-se que, a escolha dos fatores econômicos deve-se ao tipo de influência que age sobre os indivíduos, e estes por sua vez vão influenciar a decisão nas organizações.

A competição – exprime as características e condições de negociação entre os agentes (*stakeholders*) de um determinado mercado.

O termo competição, considerado neste caso, está de acordo com o conceito de concorrência utilizado por Porter (1986), que diz da existência de cinco (5) forças que atuam em um setor e que definem a sua estrutura e o nível de concorrência existente.

Aparentemente, a simplicidade, o custo reduzido e a rapidez no processo de desenvolvimento de novos produtos e ou serviços são os principais indutores da inovação.

O tipo de inovação – Parece que possui forte influência sobre a intensidade de novos produtos/serviços que surgem no mercado. A atribuição do tipo de inovação ao ambiente externo pode provocar algumas controvérsias.

Considerando-se que há certos limites, admite-se que exista uma influência da IES no tipo de inovação praticada, mas acredita-se também que as características determinantes do processo sejam impostas pelo mercado.

Como tratar com empenho, por exemplo, no desenvolvimento de inovações focando princípios relacionados a atender necessidades externas e internas, para então focar na obtenção de lucro.

Quando cobrado aos membros da IES por ações relacionadas a esses dois pontos, essa cobrança vem acompanhada de outros pontos que não tem nada de qualitativos.

Os fatores endógenos representam as principais forças internas da organização, que atuam para facilitar ou dificultar a decisão pela inovação. A mesma consideração feita quanto aos fatores exógenos também cabe, neste caso, aos aspectos existentes na complexa realidade de uma empresa. Os principais fatores endógenos identificados são:

defasagem tecnológica e o valor da qualidade.

A defasagem tecnológica – que é a diferença entre a tecnologia utilizada pelos principais participantes do mercado e a existente na IES em questão. Quando a defasagem tecnológica está relacionada com o serviço, aparentemente o efeito pode vir a ser mais drástico, provocando grandes quedas no preenchimento de vagas.

Esta queda pode ser mais ou menos rápida, dependendo do grau de competição existente no mercado e da reação da própria IES. Por outro lado, é possível inferir o efeito contrário deste fator. Quando uma IES se encontra em situação de vantagem tecnológica em relação aos seus concorrentes, o fator pode agir como um desestimulador da inovação.

O valor da qualidade – nas experiências vivenciadas que geraram este texto, aquelas IES consideradas mais inovadoras foram as que mais valorizavam a qualidade.

Por outro lado, a tradição que dá certo, vale-se de determinada qualidade que não necessariamente implica em inovação.

A valorização da qualidade em uma organização pode ser verificada por meio do compromisso da alta gestão com ela, o que não é tarefa fácil identificar. Outra maneira prática e bastante razoável de se verificar é a importância que a qualidade tem para a IES é pela quantidade de treinamento que é oferecida aos seus colaboradores diretos, o que na prática de uma IES é bastante subjetiva.

2-Identidade, Imagem e Diagnóstico de Instituições de Ensino Superior

Toda IES, assim como qualquer organização tem uma identidade. A dificuldade encontrada é que nem sempre ela é identificada corretamente e em algumas situações ela é desconhecida. Para poder caminhar rumo a um diagnóstico é preciso que fiquem claros os conceitos relacionados com a identidade.

Partindo do conceito na língua portuguesa sobre a palavra identidade, considera-se que há uma relação com a questão pessoal, ou seja, fala-se em identidade pessoal. Então, tem-se que, identidade é o conjunto de características que torna alguém único no mundo, diferente de todos os demais humanos estejam vivos ou não.

É aí que entra o conceito de DNA (Deoxyribonucleic Acid): é o conjunto de informações genéticas contidos na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que a faz especial e distinta de todas as demais.

Encontra-se então uma diferenciação física que tem um equivalente psicológico no conjunto de características que definem o caráter de alguém. Numa organização, assim como em uma IES, pode-se usar a mesma metáfora: o seu caráter é definido por um conjunto de atributos que são próprios, isto é, que nenhuma outra organização possui.

A identidade corporativa é, portanto, um conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem quem a organização é.

Sócrates, pensando na questão da identidade afirmava que todas as coisas do mundo possuem dois tipos de atributos. Os essenciais e os acidentais.

Os atributos essenciais são os que fazem com que a coisa seja reconhecida como tal e a diferenciem de todas as outras. Já os atributos acidentais são os que ajudam a descrever essa coisa, porém, não são a sua essência.

Os atributos da identidade corporativa são:

Essenciais, relacionados ao caráter, representam a essência e praticamente não mudam. Sofrem variações sutis de ênfase ao longo do seu ciclo de vida.

Já os atributos acidentais, na identidade corporativa, são os relacionados às manifestações físicas, materiais, conjunturais. Mudam com frequência e se adaptam às diversas fases do ciclo de vida da organização.

A experiência tem mostrado que assumir a verdadeira identidade exige menos esforços, pois não é preciso representar um papel em tempo integral. Mentir é mais difícil do que falar verdades. Nenhuma organização consegue fingir o que não é por muito tempo e no mercado, cair em contradição pode ser fatal.

Mas é preciso considerar que às vezes as pessoas da IES, realmente acreditam no que não é verdadeiro e por muito tempo isso parece ser a verdade da instituição. Essas e as próximas informações corroboram o colocado por Fascioni (2006). Motivo: desinformação.

Não ter feito o diagnóstico. Muitas vezes as respostas obtidas são próximas de: Fazemos o que o mercado quer. Exclui-se a possibilidade de que é mais fácil, mais seguro, mais barato, mais honesto e mais lucrativo o que de fato o mercado quer, ou seja, a verdade.

Há confusões. Interpretações que levam a falhas de diagnóstico e nas ações posteriores. Por exemplo o conceito de identidade organizacional que é confundido com o de identidade corporativa. A identidade organizacional, segundo Albert e Whetten (1985), é o conjunto de estruturas que os seus componentes utilizam para descrever o que é central, relevante e distinto acerca da organização.

Para Hatch e Schultz (1995) a identidade organizacional refere-se ao que os componentes percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Isto é assumido como um entendimento coletivo e compartilhado dos valores e das características distintas da organização.

Para estes autores, a identidade organizacional é fortemente baseada em símbolos e significados particulares próprios de cada organização, fazendo parte da sua cultura. É viável afirmar-se então, que a identidade é a substância diferenciadora. Cultura é o seu veículo e sua forma mais sólida de expressão.

E a imagem? Bem, imagem e identidade são coisas distintas.

Identidade é a essência, está ligada à IES, é o seu DNA. Já a imagem, ao contrário, não é o que a IES é, mas o que ela parece ser.

Falar de imagem necessita incorporar os atributos a ela relacionados. O nome da IES, um outdoor, ligar para a IES solicitando uma informação, no metrô ouvir um estagiário conversando sobre o seu chefe, visitar o site da IES, entre outras situações são peças, em outras palavras, são imagens da IES. A essa imagem que você captou associou atributos. Você decide se ela é tradicional, inovadora, séria, discreta, espalhafatosa, confiável...

Cada um desses atributos correspondentes à imagem está diretamente relacionado a um conjunto de evidências (tangíveis e comprováveis) e suposições (intangíveis).

A imagem é o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização. Identidade é realidade (objetiva); imagem é percepção (subjetiva). É impossível moldar, redesenhar, construir, redefinir ou alterar a imagem de uma IES, pelo simples fato de que ela está dentro da cabeça de cada pessoa e que não se tem acesso.

Não há profissionais com capacidade para mudar imagem, por mais competentes que sejam. Mesmo que se tivesse acesso ao cérebro do consumidor, seria muito difícil controlar a imagem, porque, cada qual interpreta as mensagens recebidas à sua maneira. E chega-se à reputação.

A reputação também está nos olhos do observador, mas não se pode confundir imagem e reputação.

Reputação é um juízo de valor que se efetua sobre a imagem. É o resultado do apreço dos distintos públicos que têm algum tipo de relação com a IES, diz Minguez, (1999). Por outro lado, Fombrun e Foss (2004) consideram que o mercado calcula a reputação de uma organização e o faz em seis instâncias, assim assemelhadas:

- a) Apelo emocional, que é o quanto a IES é amada, admirada e respeitada.
- b) Produtos e serviços, percepção de qualidade, inovação, valor e credibilidade dos produtos e serviços que a IES apresenta e comercializa.
- c) Performance financeira, resultante de percepções sobre lucratividade, perspectivas e risco.
- d) Visão e liderança, que é o quanto a IES demonstra ter visão clara e forte liderança.
- e) Ambiente de trabalho, percepção de quanto bem a IES é administrada, como é feito o trabalho de qualificação e valorização dos seus colaboradores e representantes.
- f) Responsabilidade socioambiental, que junta as percepções da IES como cidadã e as relações que mantém com a comunidade, com os seus colaboradores e com o ambiente de maneira geral.

Considerações Finais

Uma vez definidos os conceitos básicos de identidade, imagem e reputação, interpreta-se que, a análise exógena, isto é, do ambiente externo que identifica a imagem da organização, é fruto de uma provocação da própria IES que se manifesta via seus posicionamentos estratégicos e suas ações táticas e operacionais.

Qualquer intervenção da direção que signifique colocar uma peça no mercado gerará a possibilidade de que atributos sejam subjetivamente associados à IES e isto pode resultar em pontos positivos ou negativos.

Uma intervenção de qualquer colaborador interno ou de terceiro/parceiro contratado pode resultar em ações que são conhecidas por apaga incêndios. Os esforços e custos envolvidos nessas medidas a adotar por “bombeiros” serão infrutíferos se não houver decisão baseada em conhecimento prévio adquirido e divulgado internamente na organização.

Às vezes a aplicação de procedimentos pessoais, por desinformação sobre a identidade corporativa, faz com que ela represente ou apresente uma organização que não existe de fato. Conhecer a identidade da IES é o passo que deve ser dado a partir de um diagnóstico meticoloso. Falar, ouvir, ouvir e ouvir,... permite a reflexão, o diálogo e a definição do rumo e a correção de rumos.

E neste ponto retoma-se a questão da decisão, do comportamento do decisor e dos riscos que ele pode correr. Qual a sua aversão? Qual o grau de conhecimento de que dispõem?

É preciso fazer-se perguntas e obter respostas que esclareçam e permitam uma ação consciente. Como membro da organização, será que a imagem que estou vendendo da IES é baseada na identidade verdadeira dela ou é fruto de uma reputação que gerei na minha cabeça? É necessário saber quem somos para não ter de corrigir posteriormente.

Conclui-se que, compreendida a importância e o alcance de se definir fielmente a identidade corporativa tudo deve ocorrer mais próximo da realidade. Capriotti, P. (2005), diz que existem várias ferramentas que podem encaminhar à obtenção dessa identidade. É um trabalho de pesquisa que envolve ou pode envolver o uso de questionários, entrevistas pessoais e reuniões grupais.

Para este autor, Capriotti, um dos métodos mais eficientes é o de provocar reuniões grupais. Quanto mais reuniões, com mais envolvidos da IES, melhores são os resultados obtidos, ou seja poucas distorções serão sentidas na definição da identidade corporativa. Todas as técnicas existentes têm

suas vantagens e desvantagens, cabe decidir qual deve ser utilizada, no contexto e momento histórico em que se encontra a IES.

A identidade corporativa pode ser obtida por meio dos seguintes métodos:

- a) Entrevistas com executivos, costuma ser um método rápido e barato, porém só garante uma visão parcial e idealizada, gera confusão entre o real e o desejado (não se pode esquecer do conceito de hélice do DNA – uma única parte não é completa).
- b) Estudo da concorrência, que além de rápido e barato, fornece dados interessantes para a estratégia da IES, no entanto, não define a identidade da organização uma vez que o foco fica fora dela.
- c) Pesquisa de imagem, sua vantagem é que fornece dados interessantes para a estratégia, costuma ter um custo alto e não define a identidade da IES, pois o foco está no que ela parece ser (a imagem) e não no que realmente ela é.
- d) Definição de atributos baseados em objetivos, desenvolvido de maneira bastante rápida e barata, porém não determina a identidade da IES, é mais a apropriação de uma lista de desejos.
- e) Basear-se no planejamento estratégico (missão, visão, valores), método cuja vantagem é aproveitar dados do planejamento estratégico da IES, desde que ele exista e tenha profundidade. Carrega desvantagens associadas à missão estabelecida que nem sempre é coerente com a identidade, uma vez que pode ter sido definida como uma intenção, não como um fato. A mesma coisa deve considerar-se com relação à visão e aos valores. Os valores determinam o que é importante para a IES, não os seus atributos essenciais.
- f) Convivência e participação, cuja vantagem está associada a obter e oferecer dados interessantes, podendo reduzir quantitativa e qualitativamente as distorções, desde que o trabalho de pesquisa seja metuculoso, isto é, bem feito. Costuma apresentar uma conta bastante alta e precisa de tempo disponível pois a sua demanda é demorada. Tem outra desvantagem que é estar dependente da intuição do observador.
- g) Workshop de identidade corporativa, é rápido, determina a identidade com poucas distorções, entretanto, exige uma preparação relativamente grande do observador que tem de ser um consultor bastante qualificado, bem como que a equipe da IES tenha disponibilidade para participar. O custo costuma ser médio, quando comparado aos demais instrumentos apresentados anteriormente.

É verificável o ato que nos mostra o que uma pessoa faz com, por exemplo, um produto que adquiriu.

No entanto, não se identifica o que ela faz com as informações que recebe, uma vez que a relação de causa e efeito nem sempre é clara, isto é, a relação entre a informação e a atitude é difícil de ser observada.

O que se percebeu como resultado da vivência e convivência com tomadores de decisão é que ocorrem contradições entre a identidade que objetivamente determina o que a IES é na realidade e a imagem, que subjetivamente traduz o que a IES induz o ambiente (mercado?) a pensar.

Apesar de perceberem a importância de se definir bem a identidade da IES, os executivos colocam em ação seu comportamento relacionado ao risco e incorporam os atributos encontrados nesses momentos de contradições. Exemplificando, tem-se que observar que a importância de definir a identidade corporativa inicia quando se percebe a necessidade de autoconhecimento.

Se não se sabe quem a IES é realmente, como pode vir a fazer seu planejamento estratégico, determinar sua missão, sua visão, seus valores? Como é possível que elabore um plano de comunicação, se ao ser colocado em prática tem-se o risco que ele comunique algo que contradiz a essência da IES?

E volta a questão econômica, mesmo sabendo que nos momentos de crise, a identidade bem conhecida pode ajustar a IES a uma nova situação, sem perder a identidade e nem possibilitar a negatividade de imagens construídas por ações conduzidas erroneamente com a colocação de peças em dissonância que em algum momento são percebidas, com reflexos que não podem ser ignorados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S. e WHETTEN, D. Organizational identity. In CUMMINGS, C. C.; STAWN, B. M. – Research in organizational behavior. V.7, Greenwich, CT: JAI Press, 1985. P. 63-76.

BARTOLI, A. e HERMEL, P. (2004) Managing change and innovation in IT implementation process, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 75, nr 5, pp. 416-425.

BAUMAN, Z. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2005.

CAPRIOTTI, P. (2005) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

FASCIONI, L. *Quem a sua empresa pensa que é?* Rio de Janeiro: Ciência mOderna, 2006, p. 124.

FONBRUN, C. J. e FOSS, C. B. The reputation quotient, part 1. The Gauge, Delahaye Medialink's Newsletter of worldwide Communication. V.14, n.3, 14 th May 2001.

FREEMAN, C. (1974) *The economics of industrial innovations*. Penguin Books, London.

HATCH, M. J. e SCHULTZ, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6 pp. 356-365.

MINGUEZ, N. (1999) Um marco conceptual para La comunicación corporativa. *Revista de estudios de comunicación*, n.7, maio, Bilbao.

MOORE, D. S. (1997). Response. *International Statistical Review*, 65, PP. 162 – 165.

PORTER, M. E. (1986) *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Campus, Rio de Janeiro.

_____ (1998) A vantagem Competitiva das nações. In: Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus, Rio de Janeiro.

SKINNER, B. F. (1999) *Sobre o behaviorismo*. Cultrix: São Paulo.

TIDD, J. BESSANT, J. & PAVITT, K. (1997) *Managing innovation – integrating technological market and organization change*. Ghichester, UK: John Wiley.

UTTERBACK, J. M. (1994) *Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: HBS

VICO MAÑAS, A. (2014) *Estratégia e Planejamento em Instituições de Ensino Superior* Cap. 4 in: *Administração de instituições de Ensino Superior*, João Pinheiro de Barros Neto (org.) Campinas: Editora Alínea, PP. 75 – 106.

_____ *Administração e Inovação em IES: Conceitos e Práticas Indissociáveis*. Anais da 3ª. Conferência FORGES, Recife, 2013.

