

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MARIANNA D'AUSTRIA MIDORI LIMA DO NASCIMENTO

**FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ: UMA ABORDAGEM FOCADA NO
CLIMA ORGANIZACIONAL E NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

CURITIBA

2025

MARIANNA D'AUSTRIA MIDORI LIMA DO NASCIMENTO

**FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ: UMA ABORDAGEM FOCADA NO
CLIMA ORGANIZACIONAL E NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

**Strengthening the institutional identity of the Federal Technological University
of Paraná: an approach focused on organizational climate and internal
communication**

Trabalho de Dissertação apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira.

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Sílvia Bacila

CURITIBA

2025



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



MARIANNA D AUSTRIA MIDORI LIMA DO NASCIMENTO

**FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA
FEDERAL DO PARANÁ: UMA ABORDAGEM FOCADA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA
COMUNICAÇÃO INTERNA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como
requisito para obtenção do título de Mestre Em
Administração Pública da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração:
Administração Pública.

Data de aprovação: 18 de Novembro de 2025

Dr. Oseias Santos De Oliveira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli, Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pucpr)

Dra. Maria Sílvia Bacila, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Nilson Ciberio De Araujo Leao, Doutorado - Universidade Federal de Alagoas (Ufal)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 09/12/2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que compartilharam seu tempo, conhecimento e apoio. A cada um de vocês, meu sincero reconhecimento.

À Deus, minha fortaleza em todos os momentos.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira e Prof.^a Dr.^a Maria Sílvia Bacila, pelos direcionamentos e por acreditarem no potencial deste trabalho.

Às minhas amigas, que transformaram cada jornada em uma aventura, com risadas, conselhos e a certeza de que não estava sozinha diante dos desafios. A parceria e a amizade de vocês são tesouros que guardo com carinho.

À minha família, meu esposo Samuel e meu filho Miguel, que são minha força e alegria para completar esta jornada de estudos.

Agradeço a todos que, com apoio e amizade, tornaram esta jornada mais leve e significativa.

"O saber a gente aprende com os mestres
e os livros. A sabedoria se aprende é com
a vida e com os humildes."
(Cora Coralina).

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os efeitos do clima organizacional e da comunicação interna na percepção dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com foco no fortalecimento da identidade institucional tecnológica da universidade. Em um cenário de desafios crescentes para as universidades públicas brasileiras, caracterizado por restrições orçamentárias, mudanças nas políticas educacionais e a necessidade de adaptação a novas demandas sociais e tecnológicas, urge a compreensão da dinâmica da comunicação interna e do clima organizacional uma vez que estes elementos desempenham um papel estratégico na gestão universitária, influenciando diretamente o envolvimento dos servidores, a coesão institucional e a consolidação da identidade da IES. Para tanto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso, a condução do estudo envolveu uma revisão sistemática da literatura com uso do software *Iramuteq* para identificar as características essenciais sobre comunicação, clima organizacional e identidade institucional, além de documentos internos da UTFPR. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores de duas diretorias estratégicas da Reitoria. As análises revelaram a necessidade de fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR, apesar dos esforços já existentes de diretorias e departamentos para melhorar a comunicação interna e os resultados das avaliações internas. Foi identificada uma fragilidade na comunicação interna, que impacta diretamente a compreensão dos servidores sobre o que significa ser uma universidade tecnológica, e, por isso, foi elaborada uma proposta de ação para fortalecer esta identidade. Em conclusão, os resultados apontam para a necessidade de aprimoramento das ações com o suporte da comunicação. Sugere-se que a mediação contínua e estratégica da comunicação entre a instituição e seus servidores é fundamental para fortalecer o senso de pertencimento e consolidar a identidade tecnológica da UTFPR.

Palavras-chave: universidade pública; comunicação organizacional; identidade institucional; clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the effects of organizational climate and internal communication on the perception of employees at the Federal Technological University of Paraná (UTFPR), with a focus on strengthening the university's technological institutional identity. In a scenario of growing challenges for Brazilian public universities, characterized by budgetary constraints, changes in educational policies, and the need to adapt to new social and technological demands, understanding the dynamics of internal communication and organizational climate is urgent. These elements play a strategic role in university management, directly influencing employee engagement, institutional cohesion, and the consolidation of the university's identity. To this end, the research adopted a qualitative approach through a case study. The study was conducted using a systematic literature review with the *Iramuteq* software to identify essential characteristics of communication, organizational climate, and institutional identity, in addition to analyzing internal UTFPR documents. Primary data collection was carried out through semi-structured interviews with employees from two strategic directorates of the Rectorate. The analyses revealed the need to strengthen UTFPR's technological identity, despite existing efforts by directorates and departments to improve internal communication and the results of internal evaluations. A weakness in internal communication was identified, which directly affects servers' understanding of what it means to be a technological university; therefore, an action proposal was developed to strengthen this identity. In conclusion, the results point to the necessity of enhancing actions with the support of communication. It is suggested that continuous and strategic mediation of communication between the institution and its servers is fundamental to strengthen the sense of belonging and consolidate UTFPR's technological identity.

Keywords: public university; organizational communication; institutional identity; organizational climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quantidade de publicações resultantes.....	37
Figura 2 – Análise Fatorial de Correspondência do <i>corpus</i> textual	51
Figura 3 – Análise Fatorial de Correspondência do <i>corpus</i> textual 2	52
Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência do <i>corpus</i> textual 3	53
Figura 5 – Nuvem de palavras.....	54
Figura 6 - Mapa mental gerado na Análise de Similitude.....	56
Figura 7 – Análise Fatorial de Correspondência	57
Figura 8 – Distribuição geográfica dos campi da UTFPR.....	76
Figura 9 – Mapa estratégico e o perfil institucional da UTFPR	76
Figura 10 – Dendrograma (CHD).....	86
Figura 11 – Análise Fatorial de Correspondência (AFC)	87
Figura 12 – Nuvem de palavras após entrevistas.....	88
Figura 13 – Resumo dos objetivos específicos da pesquisa	92
Figura 14 – Categorias e subcategorias de análise	94
Figura 15 – Elementos constitutivos da identidade tecnológica.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão dos materiais da revisão sistemática.....	35
Quadro 2 – <i>Strings</i> de busca, operadores conectivos e filtros de busca	36
Quadro 3 – Artigos que foram selecionados e que compõem o <i>corpus</i> da pesquisa	39
Quadro 4 – Textos que foram excluídos do corpus textual deste trabalho	53
Quadro 5 – Informações sociodemográficas dos entrevistados	82
Quadro 6 – Detalhamento da coleta de dados	83
Quadro 7 – Síntese matricial da categoria “Percepções sobre a transição CEFET/UTFPR”	100
Quadro 8 - Síntese matricial da categoria “Clima Organizacional e avaliações”	112
Quadro 9 - Síntese matricial da categoria “Comunicação interna”	121
Quadro 10 - Síntese matricial da categoria “Identidade institucional”	130
Quadro 11 – Informações sobre os custos operacionais do plano de ação ..	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial de Correspondência
ASAVI	Assessores de Avaliação Institucional por Campus
ASCOM	Assessores de Comunicação por Campus
BPM	<i>Business Process Management</i>
CEFET	Centro Federal de Ensino Tecnológico do Paraná
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CPA	Comissão Própria de Avaliação
COUNI	Conselho Universitário da UTFPR
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DIRAV	Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional
DIRCOM	Diretoria de Gestão de Comunicação
ETFPR	Escola Técnica Federal do Paraná
IES	Instituição de Ensino superior
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCUISV	Termo de Consentimento de Uso de Imagem, Som e Voz
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivo geral.....	16
1.3	Objetivos específicos.....	16
1.4	Justificativa do estudo.....	17
1.5	Estrutura do trabalho	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Clima organizacional.....	21
2.2	Comunicação organizacional	23
2.2.1	Comunicação interna.....	25
2.3	Identidade institucional	28
2.4	Revisão sistemática da literatura.....	32
2.4.1	Critérios de inclusão e exclusão de material na pesquisa	33
2.4.2	Tratamento das informações	38
2.5	Análise bibliométrica	50
2.5.1	Identidade institucional como reflexo da organização	58
2.5.2	O clima organizacional como instrumento de pronunciamento dos servidores	61
2.5.3	Liderança e relacionamento na comunicação organizacional	64
2.5.4	Estratégias nas universidades públicas: múltiplas identidades e orientação institucional.....	69
3	METODOLOGIA	72
3.1	Abordagem da pesquisa.....	72
3.2	Tipo de pesquisa	73
3.3	Caracterização do local de pesquisa e do objeto de estudo	75
3.3.1	Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.....	75
3.4	Objeto de estudo	78
3.5	Coleta de dados.....	80
3.5.1	O uso do software <i>Iramuteq</i> na incubação das categorias e subcategorias de análise	86
3.6	Encaminhamentos metodológicos	89
4	ANÁLISE SITUACIONAL	93
4.1	Delimitação das categorias de análise	93
4.2	Percepções sobre a transição CEFET-PR/UTFPR.....	94

4.2.1	Memórias da transição	95
4.2.2	Mudanças percebidas no trabalho.....	97
4.3	Clima organizacional e avaliações.....	101
4.3.1	Participação nos processos avaliativos	105
4.3.2	Desafios e frequência as avaliações	108
4.3.3	Sugestões para aprimorar as avaliações	110
4.4	Comunicação interna – um pilar fundamental para as organizações	114
4.4.1	Avaliação da comunicação atual	114
4.4.2	Canais e mecanismos de comunicação	117
4.4.3	Atuação dos setores de comunicação.....	119
4.5	O alcance da Identidade institucional	123
4.5.1	Imagem e sentimento de identidade.....	123
4.5.2	Pontos fortes e fragilidades da identidade.....	126
4.5.3	Propostas para o fortalecimento da identidade	128
5	PLANO DE AÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR.....	133
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
	REFERÊNCIAS.....	145
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturado.....	154
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Uso de Imagem, Som e Voz – TCLE/TCUISV	157
	APÊNDICE C - Declaração de anuência e interesse institucional....	163
	APÊNDICE D – Construção de diretrizes para fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR	165

1 INTRODUÇÃO

A diminuição do interesse quanto ao ingresso nos cursos de ensino superior tem acontecido gradativamente, como reflexo de mudanças de percepções e de objetivos de vida dos estudantes. Isto requer a reflexão sobre a forma como os espaços das Instituições de Ensino Superior (IES) têm sido preparados para receber estes acadêmicos e o esforço em compreender as transformações que ocorrem em decorrência dos ajustes provocados pelos macrocontextos, quer seja da legislação, das práticas sociais ou da reestruturação da sociedade e dos serviços públicos.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) apresenta avanços significativos na criação de dinâmicas para debates abrangentes com o seu corpo de servidores, de modo que estes possam trazer reflexões sobre as políticas e práticas que a universidade vivencia. São espaços importantes, visto que mudanças organizacionais precisam constantemente ser discutidas em tempos acelerados de mudanças. Partindo destas aberturas, novas propostas podem surgir e a adoção de novas possibilidades se insere como uma postura que sinaliza um perfil dialógico e inovador.

A abertura para o debate possibilita que a comunicação se constitua como um instrumento capaz de diagnosticar como o ambiente organizacional está sendo construído. Desta forma, o pesquisador analisa como o clima organizacional e a comunicação interna contribuem para o fortalecimento da identidade institucional. A relevância das entidades públicas não pode ser negligenciada, seja na geração de conhecimento científico, na formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho, ou ainda na satisfação das necessidades sociais.

Diante de inúmeras universidades brasileiras, públicas e privadas, que competem entre si pelo ingresso de novos alunos, a reputação institucional torna-se importante no ambiente educacional, como um diferencial de destaque. Enquanto estudos miram *stakeholders* externos, gerando pesquisa sobre reputação, as percepções do público interno, como os servidores, também merecem foco semelhante ou mais, devido à sua habilidade de impactar as reações externas da organização. Os profissionais também auxiliam na construção da identidade institucional que se busca consolidar junto à sociedade. A compreensão completa das variáveis organizacionais que precedem as percepções internas de reputação e de fortalecimento entre os servidores, bem como as consequências decorrentes, permite

medidas eficazes de gerenciamento de reputação. Assim, este estudo teve seu enfoque voltado ao desenvolvimento de um quadro abrangente que discute o fortalecimento da identidade institucional e as influências do clima organizacional e da comunicação interna neste processo.

A UTFPR apresenta-se como a primeira e única universidade pública de caráter tecnológico no Brasil, portanto, torna-se significativo promover um estudo que contemple sua trajetória e como, a partir do olhar dos seus servidores públicos, a identidade institucional se consolida diante dos desafios da modernidade e mudanças constantes.

Neste sentido, esta pesquisa propôs um diagnóstico da identidade tecnológica que a UTFPR projeta para a sociedade, por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores que compõem a Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e a Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM), ao se alcançar uma análise sobre a percepção destes sujeitos. A escolha dos servidores que atuam na DIRAV e DIRCOM para aplicação das entrevistas é justificada uma vez que a primeira é uma diretoria que possui, dentre suas atribuições, a atuação no monitoramento do ambiente organizacional dentro da universidade. A partir dela e de seus membros integrantes dos 13 campi espalhados pelo Estado do Paraná, foi possível materializar o entendimento de como esta universidade constrói seus ambientes internos, que refletem na identidade da IES. A DIRCOM, por sua vez, atua para aprimorar a compreensão das iniciativas adotadas pela universidade na construção de processos de comunicação interna que fortaleçam a identidade tecnológica desta Instituição de Ensino Superior.

A escuta dos servidores possibilitou a reflexão acerca dos principais fatores que contribuem para que a identidade institucional se consolide, partindo do pressuposto de que a comunicação tem sua contribuição nas relações internas. A intenção das entrevistas, sob a perspectiva dos atores envolvidos, colaborou para o entendimento de como a universidade é percebida e idealizada. Os resultados servem de sustentação para a proposição de uma recomendação de ação para a UTFPR, como para outras instituições de ensino, voltada ao aprimoramento da relação com seus servidores, evidenciados nas atividades diárias dos campi.

A escolha do tema e a execução da pesquisa, no contexto da UTFPR, são abonadas por ser a primeira instituição de caráter tecnológico no país, o que favorece a realização de pesquisas, além de sua relevância histórica neste contexto. A teoria

foi construída ao longo da elaboração do presente estudo, por ser uma pesquisa qualitativa, a qual articula sua teoria com mais precisão e adequação ao longo da coleta de dados e aprofundamento da análise (Creswell e Creswell, 2021). Deve-se também considerar que a identidade institucional da UTFPR foi construída ao longo dos anos e continua a ser formada e fortalecida atualmente. É igualmente importante destacar a importância da comunicação interna neste percurso institucional, pois ela se tornou essencial na interação entre o ambiente interno e os usuários atendidos pelas instituições educacionais.

Diante das proposições, a lacuna explorada nesta pesquisa contrasta com estudos anteriores (Balaji, Roy e Sadeque, 2016; Farooq e Salam, 2021; Cho, Xu e Boatwright, 2023) que investigam as perspectivas dos usuários de uma Instituição de Ensino Superior. Há poucos estudos qualitativos, por meio de entrevistas, que abordam a visão dos servidores e como eles contribuem para a construção dos alicerces das organizações, como a identidade institucional.

E por fim, a análise deste caso levou a sugestões de aprimoramento ou observações construtivas às condutas internas das ações da UTFPR e, até mesmo, pode servir de inspiração para as demais IES. Como resultado, podem-se adotar novas práticas institucionais que promovam a melhoria de ações internas, de ambientes propícios para a construção de conhecimento.

1.1 Problema de pesquisa

A compreensão de como a sociedade percebe a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e a sua disponibilização para todos, em uma construção de sua identidade tecnológica, é algo difícil de ser mensurado qualitativamente, porém, merece ser pesquisado. Devido ao seu caráter subjetivo, a viabilidade desta pesquisa incidiu sobre a perspectiva dos servidores desta IES pública, que se constituem como sujeitos da pesquisa. Isto contribuiu para o entendimento das discussões que estão em andamento nos diversos locais da própria instituição, bem como para a promoção de sugestões de novas condutas, as quais possam ser pensadas enquanto unidade de transformação. Este estudo ocorreu em um momento em que as universidades enfrentam desafios em sua estrutura e têm seus valores questionados por suas partes internas (Tokakis, Polychroniou e Boustras, 2019).

O clima organizacional consiste em uma importante ferramenta que possibilitou a avaliação da percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho e abrangeu diferentes protagonistas, como técnicos administrativos em educação e docentes dos treze campi da UTFPR, sendo que a última avaliação do clima organizacional foi realizada em 2019, conforme divulgada no site institucional. A ausência de uma pesquisa mais recente pode ser justificada pela pandemia de 2020, que afetou todos os países. Diante desta lacuna, as entrevistas com servidores da Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) tornam-se viáveis, uma vez que a DIRAV é responsável por conduzir processos avaliativos permanentes dentro da universidade e a DIRCOM é aquela que coordena a comunicação oficial da instituição.

Diante do exposto, o questionamento ao qual este estudo pretendeu responder diz respeito ao seguinte problema de pesquisa: **como o clima organizacional e a comunicação interna contribuem para o fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)?**

1.2 Objetivo geral

O presente estudo teve como objetivo analisar, a partir da percepção dos servidores, os efeitos do clima organizacional e da comunicação interna no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) no que se refere ao fortalecimento de sua identidade institucional.

Dentro do contexto da comunicação na Administração Pública, esta abordagem visou oferecer uma perspectiva sobre a colaboração entre a gestão e os membros da instituição de ensino. Ao seguir princípios de transparência e participação, buscou-se aprimorar esses trabalhos com o intuito de fortalecer a identidade institucional tecnológica.

1.3 Objetivos específicos

De acordo com o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos que orientaram a pesquisa de maneira detalhada:

- Descrever a importância do clima organizacional e da comunicação interna no processo de fortalecimento da identidade institucional de uma organização pública;
- Identificar como a característica tecnológica é constituída, a partir dos materiais e documentos produzidos no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná;
- Identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e da Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) sobre a construção da identidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná;
- Propor um modelo de norma para a orientação e estruturação das práticas de comunicação interna na UTFPR, com vistas ao aprimoramento do clima organizacional e à contribuição para o fortalecimento da identidade institucional da universidade.

1.4 Justificativa do estudo

Além do papel social que incentiva as pesquisas e forma novos profissionais para a sociedade, a universidade pública pode ser percebida como um local de diálogo sobre os temas contemporâneos que dizem respeito ao nosso país e ao mundo, em contexto macro. Todavia, percebe-se que esta oportunidade oferecida não se mostra atrativa o suficiente ao longo dos últimos anos, o que pode impactar na diminuição do ingresso ao ensino superior.

É neste momento que a universidade pública precisa se voltar para uma reflexão interna, percebendo que o processo de ensino e a admissão de alunos e funcionários sofreram mudanças significativas: a cada ano, o número de novos alunos que ingressam diminui, conforme Candiottto (2025) aponta em entrevista com especialista em educação Mozart Neves Ramos, e há uma alta rotatividade entre os funcionários públicos, que frequentemente escolhem outros cargos em suas trajetórias profissionais, muitas vezes relacionada a falta de valorização na carreira (Pereira, 2017; Freitas, 2017). A constatação inicial pode surgir de várias fontes, seja pelo desinteresse da nova geração de jovens pela graduação, seja pelas configurações dos cursos, que são tradicionais e restritivas. Outra constatação sugere

estar relacionada ao ambiente da instituição, assim como às percepções individuais de cada profissional sobre a continuidade na universidade, que desencadeia uma fraca ligação com a identificação organizacional do seu espaço de trabalho (Nguyen e Sidorova, 2020).

Creswell e Creswell (2021) entendem que o pesquisador é aquele que investiga, interpreta e explora processos, envolvendo-se em uma experiência constante com o espaço e seus participantes. Neste sentido, a pesquisadora deste projeto teve longo tempo de atuação na UTFPR como assistente em administração no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC), onde iniciou suas atividades no campus Londrina. Ao longo desta jornada na parte administrativa da instituição, foram perceptíveis as mudanças de ingresso dos alunos, sendo que antes existia um fluxo significativo de alunos que ingressavam nos cursos, por meio de um sistema unificado nacional que trazia estudantes de diferentes regiões do país para estudarem na instituição. Observa-se, no momento, a necessidade premente de que a UTFPR reavalie e implemente modalidades alternativas de ingresso ao ensino superior, com o objetivo de complementar o preenchimento das vagas oferecidas nos cursos.

Diante destas mudanças consideráveis, a UTFPR vem criando espaços de reflexões internas para entender quais os motivos influenciadores na diminuição do interesse pelo ensino superior. Estes diálogos, os quais a pesquisadora presenciou como servidora, incentivaram a buscar nos estudos formas em que poderia contribuir para esta reflexão. Em conversas informais com os colegas de trabalho ouviu-se muito sobre o papel da comunicação dentro da instituição, como ela influencia nos relacionamentos internos, nos trabalhos em andamento, na implantação de novas regras e projetos, além do bem-estar nos espaços. Observa-se a presença de muitos ruídos nas informações que comprometem o bom entendimento das demandas e dos diálogos.

Também é importante considerar que, enquanto pesquisadora, o fato de estar presente no ambiente a ser analisado, compartilhando vivências, ouvindo os discursos dos colegas, além de contribuir para a reflexão do processo, é uma importante ação para compreender o avanço do tema. Este pode ser um processo complexo para o pesquisador, como esclarece Creswell, no entanto, esta reflexividade no processo de pesquisa “refletem sobre suas próprias experiências pessoais podem moldar sua interpretação dos resultados” (Creswell e Creswell, 2021, p. 153), o que demanda cuidado nas influências da relação entre pesquisador e participantes.

Desta forma, a justificativa para contribuir para reflexões ao tema e para proposta de melhorias ao ambiente interno da UTFPR, bem como na proposição de sugestões de boas práticas, se torna uma tarefa relevante para a produção acadêmica e para o contexto profissional pessoal e de toda a instituição. Embora tais reflexões possam fazer parte do cotidiano institucional, a criação de novos espaços de diálogo permanece relevante para promover a renovação contínua da universidade pública e superar desafios. Ambientes internos integradores e uma comunicação eficiente são essenciais para o desenvolvimento institucional.

1.5 Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos distintos, cada um deles desempenhando um papel crucial na construção e apresentação da pesquisa. São eles: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise Situacional, Plano de Ação (Produto Técnico-Tecnológico) e Considerações Finais.

O primeiro capítulo estabelece o alicerce para a compreensão do trabalho. A introdução começa por contextualizar o tema da pesquisa, fornecendo uma visão abrangente do panorama no qual o problema se insere. Em seguida, detalha a problemática central, com uma explanação aprofundada do conhecimento atual e das lacunas que justificam a investigação. Para guiar este percurso investigativo, este capítulo define os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, e justifica a relevância do estudo, demonstrando sua contribuição para o campo do conhecimento.

O segundo capítulo consolida o arcabouço teórico e o planejamento da pesquisa, dividindo-se em duas seções interligadas. A Fundamentação Teórica, que desdobra os conceitos introdutórios essenciais, é ancorada em autores e obras de referência que permeiam os eixos temáticos de clima organizacional, comunicação interna e identidade institucional. Esta base conceitual é consolidada por uma revisão sistemática da literatura, que não apenas aprofunda o conhecimento existente, mas também subsidia e apoia a análise subsequente à coleta de dados.

A seção de Metodologia delinea o plano de ação da pesquisa. Este segmento detalha o método de análise empregado na pesquisa, as técnicas para a coleta de dados e os procedimentos para a sua análise, todos alinhados às práticas da pesquisa qualitativa. Além disso, apresenta um cronograma da execução, oferecendo transparência sobre o planejamento temporal do estudo.

O capítulo de Análise Situacional apresenta as descobertas empíricas da pesquisa, interpretando-as à luz da teoria de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, numa integração entre fundamentos teóricos e entrevistas.

Já o capítulo intitulado “Plano de Ação para o fortalecimento da identidade tecnológica da UTFPR” apresenta um cronograma e detalha as ações necessárias para que, coletivamente, os servidores construam e executem o processo, que poderá ser contínuo, no ambiente interno da instituição.

E por fim, as Considerações Finais que apontam os achados, discutindo as implicações e sugestões para futuros estudos diante do objetivo de fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos iniciais necessários para o entendimento do tema proposto. Primeiramente, discute-se a definição de clima organizacional e sua relevância nas organizações, seguindo as teorias ligadas à comunicação organizacional e interna e ao seu papel atual, fornecendo um panorama sobre como ela é desenvolvida. Em seguida, se insere uma contextualização sobre o conceito de identidade institucional. E finalmente, a revisão sistemática da literatura que também molda a base para a análise dos materiais coletados e para o entendimento das entrevistas que foram conduzidas oportunamente.

2.1 Clima organizacional

As organizações públicas ou privadas são definidas por Nassar (2009) como um sistema social e histórico, que se comunica e se relaciona com seus integrantes e a sociedade, numa relação endógena (no primeiro caso) e exógena (no segundo caso). Por se tratar de ambientes estruturados por pessoas, que atuam em diferentes pontos e que precisam de algumas ferramentas, entre elas a comunicação e as relacionais, é que se percebem as organizações públicas como um sistema complexo, capaz de construir histórias e memórias na formação das pessoas que as constituem.

O clima organizacional reflete o ambiente de trabalho nas organizações e é considerado um artefato da cultura organizacional, ao mesmo tempo em que expressa como os membros de um grupo interagem entre si (Schein e Schein, 2022). Diversos fatores influenciam a forma como o clima é percebido e avaliado e, dentre estes, podem ser destacados a cultura organizacional existente, as políticas internas que regem as relações dos servidores com a instituição (Al-Zyoud e Mert, 2019) e até a sociedade, quando exige transparência e prestação de contas. Acerca do último ponto, Lamertz e Bhave (2017) destacam que um clima organizacional que promove justiça e transparência reforça a percepção de legitimidade e confiança na organização. Estes fatores interagem de maneiras complexas e podem variar significativamente entre diferentes organizações públicas e contextos. Por isto, a análise e acompanhamento do clima organizacional são essenciais na promoção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, beneficiando diversos atores e interessados.

Para Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é considerado um campo central do comportamento organizacional, além de ser um tema que exige maior investigação nas organizações. Para eles, o clima organizacional pode apresentar, a partir de estudos específicos, quais as percepções dos trabalhadores e a detecção dos elementos que orientam os comportamentos humanos nos espaços de trabalho. Para isto, avaliam-se as características como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras.

Os primeiros estudos sobre o clima organizacional foram feitos por Elton Mayo, em 1927, quando ele identificou a relação entre as configurações físicas e sociais do ambiente de trabalho e mudanças emocionais e comportamentais nos trabalhadores (Menezes e Gomes, 2010). Seguiu-se com Kurt Lewin, em 1939, no desenvolvimento de teorias no campo da Psicologia, quando os eventos do passado, presente e futuro são percebidos como influenciadores do comportamento de uma pessoa em uma determinada situação e devem ser considerados na análise do ambiente.

Outro teórico significativo nos estudos do clima organizacional foi Argyris, a partir de 1950, que destacou que seria necessária a investigação dos fatores individuais, relacionados aos itens que compõem a personalidade dos indivíduos, juntamente com a análise das políticas, normas e condutas das organizações para a maior compreensão deste processo (Menezes e Gomes, 2010). Argyris contribuiu para a ampliação dos estudos sobre clima nas organizações principalmente na área da Administração, mas somente a partir dos anos 1990 o conceito se expande em programas de saúde do trabalhador e em qualidade de vida no trabalho, temas vistos em produções acadêmicas até hoje.

As mudanças constantes na esfera organizacional estão inseridas na manifestação do seu clima organizacional, em variação e nível (Machado e Nicoleti, 2009). Alcançar este entendimento permite aos gestores das organizações compreenderem os comportamentos em seus espaços internos. Diferentes climas dentro das organizações podem se manifestar discrepantes, até entre departamentos ou seções, o que potencialmente refletirá no nível de motivação de cada integrante: saudável ou doentio, quente ou frio, satisfatório ou insatisfatório (Idem).

Menezes e Gomes (2010, p. 166) entendem que cultura e clima organizacional se inter-relacionam, pois “as práticas e valores normativos vigentes na empresa influenciam na concepção de um ambiente apreendido pelos funcionários”.

Além disto, para eles, o grau de relacionamento dos dois temas é visível quando as organizações planejam fazer uma mudança do clima organizacional; a proposta poderia ser inviável sem a consideração dos princípios da cultura das organizações.

Ainda, ressalta-se que há que considerar a realidade atual, permeada pela inserção de novas tecnologias no ambiente de trabalho, que por sua vez provocam novos sentidos no tocante à cultura e ao clima organizacional, dentro de uma IES pública, como é o caso da UTFPR. O conhecimento que se produz diante destes novos cenários influencia na satisfação dos servidores e reflete em novas negociações internas nas organizações (Rasmussen, 2017). A satisfação emerge aqui refletida pela interação da pessoa com a organização. Um clima organizacional que favorece a abertura, a confiança e a comunicação eficaz é essencial para que os membros da equipe se sintam confortáveis em compartilhar suas ideias e preocupações (Westling *et al.*, 2014). É fundamental que a relação entre o servidor e a organização esteja em equilíbrio, o que poderá ser indicativo de um bom desempenho.

Ainda é essencial compreender como a avaliação regular do clima organizacional pode ter um efeito positivo na gestão interna e nas respostas às mudanças que permeiam a instituição. Não existe uma resposta pronta que possa ser usada em qualquer organização; é necessário entender as características do ambiente interno, os pontos positivos e negativos que levem a uma satisfação ou desmotivação e, então, sugerir contribuições para melhorias (Oliveira, 2023). Desta forma, o clima organizacional se constitui em uma ferramenta valiosa que pode levar a melhorias significativas na gestão, na qualidade acadêmica e na satisfação de todos os envolvidos, contribuindo para o fortalecimento da instituição de maneira ampla.

2.2 Comunicação organizacional

A comunicação nas organizações passou a ser uma área de crescente estudo e profissionalização, que gera bons resultados tanto internamente quanto externamente. Ou seja, por meio da comunicação é possível a promoção de ajustes e esclarecimentos de mudanças organizacionais necessárias, dependendo da maneira como ela é difundida.

Ademais, a cultura de uma organização é moldada pela comunicação, que, conseqüentemente, impacta a aceitação das diretrizes e padrões internos (Perez e

Cobra, 2016). Por meio da comunicação, as equipes podem alcançar um melhor alinhamento, compreender o que a administração deseja em relação às demandas, além de refletir sobre a situação atual da organização. Isto evidencia a relevância do tratamento desta temática, em especial no que se refere às contribuições do processo de comunicação interna no fortalecimento da identidade de uma instituição pública.

Neste contexto, a comunicação organizacional aqui abordada não se concentrará em relações públicas, como nos trabalhos ligados ao marketing. Segundo Kunsch (2006), a comunicação com foco em marketing surgiu numa época de industrialização com foco exclusivamente para o público externo. A comunicação interna era apenas de caráter informativo. Esta proposta tem o interesse no aprofundamento de reflexão na comunicação interna, aquela que envolve os servidores da universidade pública, que se modifica em importância e essência. Seria um foco mais profundo daquele promocional, de um anúncio a ser feito para o benefício da administração.

A comunicação organizacional defendida por Kunsch (2009), importante teórica brasileira sobre o tema, é como um sistema social e histórico que se inicia nas organizações, que em contrapartida são estruturadas por pessoas que se relacionam, que vivem em complexas divisões do trabalho e que vão ser produto da ação dos seus integrantes e da sociedade na qual estão inseridas. Para ela, seria um metassistema social e tecnológico, que se define pelas inter-relações de diversas ciências. Portanto, é necessário compreender que a comunicação organizacional vem de estruturas complexas e que estas estruturas também criam reflexos complexos de como as pessoas conversam e entendem as coisas.

Kunsch (2009) enfatiza que a comunicação não deve ser vista apenas como uma ferramenta, mas como um elemento central na gestão e no desenvolvimento das organizações. Ela destaca a importância do planejamento na comunicação estratégica. Isto envolve a definição clara de objetivos, públicos-alvo, mensagens e canais de comunicação. O planejamento deve ser flexível e adaptável às mudanças; ressalta-se assim a necessidade de uma análise aprofundada do contexto em que a comunicação ocorre. Isto inclui a compreensão do ambiente interno e externo da organização, bem como a identificação de oportunidades e desafios que podem impactar a comunicação.

Ainda, na perspectiva de Kunsch (2009), há níveis de comunicação que se referem a habilidades e dificuldades de como o indivíduo se insere no meio

comunicativo para receber e emitir informações, interagir uns com os outros e com outras estruturas. Isto demonstra a complexidade para se construir e executar uma comunicação nas organizações. O entendimento da complexidade da comunicação nas organizações é um ponto de partida que leva a diferentes dimensões: humana, instrumental e estratégica quando a comunicação passa por várias vertentes, formando um conjunto, Kunsch (Idem) denomina isto como Comunicação Organizacional Integrada, permitindo que não exista dentro das organizações uma fragmentação da comunicação, agregando a elas valor. Neste sentido, a autora propõe que a comunicação deve ser integrada em todas as áreas da organização, o que significa que a comunicação não deve ser responsabilidade apenas do departamento de comunicação, mas deve envolver todos os colaboradores, promovendo uma cultura de comunicação aberta e colaborativa.

2.2.1 Comunicação interna

A comunicação interna, presente na estrutura da comunicação organizacional, desempenha um papel importante no alcance das coesões dentro das instituições (Goltara, 2006). Significa que há uma relevância a ser considerada para que os valores que fundamentam uma universidade pública, como é o caso da UTFPR, possam emergir na sua comunicação e, por conseguinte, refletir na identidade que ela constrói e consolida como algo positivo para a sociedade.

A importância dos servidores na construção da comunicação interna, no contexto de uma IES pública, deve ser reconhecida, quando se deve atribuir a eles o protagonismo no compartilhamento de informações, o que oportuniza que estes sejam aliados que vibram em torno de um objetivo comum – permitir o funcionamento da instituição. Assim, o servidor deve ser visto como aquele com um novo perfil, ou seja, que opina e contribui, traz sugestões para as diversas situações, construindo como instituição a confiança necessária para um novo modelo de relações (Goltara, 2006). Atitudes adotadas na participação e envolvimento dos servidores tornam-se mais atraentes e dinâmicas, não apenas como estratégias simples, semelhantes ao mundo empresarial. A intenção é criar um ambiente de confiança entre a administração, professores, técnicos administrativos e estudantes mediante uma comunicação interna transparente e clara, uma vez que ao compartilhar informações de maneira

transparente e objetiva, os integrantes da comunidade acadêmica se sentem mais engajados.

A comunicação interna também é capaz de fornecer as informações necessárias para que os gestores tomem suas decisões. Além da comunicação oral há outras formas, como relatórios, reuniões e *feedback*, e com isto, a administração pode entender melhor as necessidades e preocupações da comunidade acadêmica, resultando em políticas e práticas mais adequadas.

Um outro ponto é compreender que a comunicação interna é vital para disseminar e reforçar a cultura e os valores da universidade. Ao promover a transparência e a troca de informações entre os diferentes públicos (alunos, professores, técnicos administrativos e gestores), ela cria um senso de pertencimento e identidade. Essa coesão é fundamental não apenas para o engajamento e a motivação, mas também para alinhar todos os membros da comunidade aos objetivos estratégicos da instituição.

Em momentos de crise, como emergências ou outro tipo de mudança, uma comunicação interna eficaz é essencial, considerando a escolha correta de um canal para transmissão da mensagem e o tipo de abordagem que a instituição deve seguir para uma boa mensagem (Argenti, 2011). O autor acrescenta que escolher o canal de comunicação mais eficiente e adequado para a comunicação interna é mais difícil do que se imagina, devido à variedade de opções disponíveis. Entre os canais que podem ser considerados estão o e-mail, correio de voz, conferências via web, videoconferências, blogs, intranets e sites de redes sociais. A escolha do canal mais apropriado exige uma compreensão clara do público-alvo e do nível de assertividade desejado na comunicação.

Há de se esclarecer que as universidades públicas podem estar enfrentando diversas dificuldades na comunicação interna nos dias de hoje, que podem impactar a eficácia e a eficiência da troca de informações dentro da instituição. Algumas das principais dificuldades incluem a diversidade dos canais de comunicação, em que a difusão de plataformas digitais, como e-mails, redes sociais, aplicativos de mensagens e intranets, leva à confusão sobre qual canal utilizar para diferentes tipos de comunicação dentro dessas instituições de ensino superior, ocasionando informações perdidas ou mal interpretadas. Por isto, se concebe como urgente um alinhamento de ideias internas, com um equilíbrio entre as partes que as formam.

Sabe-se que a comunicação organizacional, como um processo simbólico das instituições, possui certas diferenças, a exemplo das comunicações técnicas (não muito atrativas), as comunicações cognitivas relacionadas aos comportamentos dos indivíduos, e as comunicações normativas, as quais são canais de transmissão de normas e valores (Rego, 1986). A perspectiva ideal perpassa pela ideia de estabelecer congruências que conectem estas formas de comunicação, de modo a atingir de maneira adequada o maior número possível de servidores para compreender o que é comunicado. Quando alcança este nível, Rego (Idem, p. 32) afirma que foi descoberto “um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente”.

As universidades públicas imaginam que a comunicação de seus ambientes internos precisa ser aprimorada para anular os elementos disruptivos ou mesmo bloquear conflitos. No entanto, isto é um erro, pois a comunicação organizacional estratégica pode ser um instrumento para que os servidores se socializem culturalmente, gerando impacto positivo tanto internamente quanto externamente.

Além dos passos para que a comunicação organizacional caminhe bem em uma IES pública, Kunsch (2003) defende que haja um planejamento estratégico desta área, com entendimento da importância em conjunto das discussões e ações. Este planejamento estratégico envolve a necessidade de redefinição da organização como um todo, que exista um setor de área de comunicação em uma posição estratégica e ligada à equipe da gestão principal, e por fim, que a cultura organizacional seja também valorizada. Assim, as chances deste processo ser efetivado são mais significativas.

Com Palmieri e Rocci (2023), entende-se que as informações podem ser produzidas, transmitidas e compartilhadas por processos semióticos diferentes e de maneira complexa, uma vez que estas envolvem uma variedade de sinais relacionados às iniciativas de comunicação, sendo importante entender como as ações organizacionais transmitem sua imagem e reputação.

Diante das mudanças que se processam cada vez mais rápidas, bem como das respostas que as pessoas estão respondendo a estas mudanças internas estruturais e em seus locais de trabalho é que se busca analisar como uma instituição de ensino, neste caso a UTFPR, procura adequar suas condutas, repassar as informações, regras e objetivos para hoje e dentro das suas perspectivas futuras. E neste sentido, entender como ela se constitui ou pode conduzir as atividades internas,

dentro de uma linguagem objetiva e compreensível, com a valorização das pessoas que ali trabalham.

Dessa forma, compreender a importância da análise da comunicação organizacional, sua estrutura e aplicação, bem como identificar potenciais áreas de aprimoramento, configura-se como uma abordagem pertinente para este estudo.

2.3 Identidade institucional

A identidade institucional, como os outros fundamentos neste trabalho de pesquisa, é um conceito importante para o entendimento do cenário de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública. Ela vai refletir o espaço organizacional complexo e em transformação, que envolve diferentes áreas na sua compreensão, principalmente a psicologia e a sociologia (Costa, 2020). A identidade institucional influencia diretamente a imagem da organização, que é a representação construída pelos públicos. A identidade institucional é, portanto, a percepção interna da organização sobre si mesma, enquanto a imagem é como essa organização é vista por seus públicos externos. Essa distinção é importante, pois um diagnóstico eficaz sobre a perspectiva do público pode ajudar a alinhar a identidade projetada com a imagem percebida.

O conceito de identidade surgiu no período de pensamento clássico, com raízes profundas na lógica e filosofia clássica, atribuídas a Heráclito as ideias iniciais (Caldas e Wood Jr., 1997). Compreendia-se que este conceito se relacionava com a ideia de permanência, singularidade e unicidade. E partindo deste teórico, este conceito difundiu-se significativamente por diferentes áreas e construiu novos significados.

Segundo Caldas e Wood Jr. (1997), a identidade possui duas dimensões, a primeira como dimensão do objeto focal, e a segunda como dimensão de observação.

A primeira dimensão busca detectar as diferentes visões sobre identidade, baseando-se no objeto ao qual o conceito é aplicado, possibilitando a identificação de diversas entidades que podem ter "identidade", além do indivíduo, que é o foco predominante. Os objetos focais, segundo os autores, podem incluir: a) o indivíduo: a identidade pessoal e suas características únicas; b) o grupo: a identidade coletiva que emerge das interações e características compartilhadas entre os membros de um grupo; c) a organização: a identidade institucional, que reflete as crenças e valores

compartilhados dentro de uma entidade organizacional e d) a humanidade: a identidade em um nível mais amplo, que abrange a espécie humana como um todo (Caldas e Wood Jr.,1997).

A segunda dimensão, por sua vez, é definida como a distinção entre as diferentes formas pelas quais a identidade é observada, dependendo do ponto de vista adotado. Esta dimensão considera que a identidade de um objeto (seja ele um indivíduo, grupo ou organização) pode ser analisada a partir de duas perspectivas principais: a) observação interna: refere-se à identidade percebida de dentro do objeto, como a autopercepção ou o "self". No caso de um indivíduo, isto envolve como a pessoa se vê e se define, incluindo suas crenças, valores e experiências internas, e b) observação externa: refere-se à identidade percebida de fora do objeto, como a imagem que os outros têm do indivíduo ou da organização. Isto inclui a forma como a identidade é projetada para o mundo exterior e como é interpretada por outros (Caldas e Wood Jr.,1997).

Entre estes dois extremos, a observação interna e externa, existem nuances que podem incluir comportamentos observáveis e a percepção que a pessoa tem de si mesma. Assim, é possível uma análise mais abrangente da identidade, considerando tanto a perspectiva interna quanto a externa, e como estas percepções podem influenciar a compreensão da identidade em diferentes contextos.

Caldas e Wood Jr. (1997) compreendem que estas duas dimensões combinadas resultam em quatro abordagens combinadas, a saber: de indivíduo, de grupo, de organização e de humanidade, com quatro níveis de observação, sendo estes: a identidade interior, o comportamento, a autopercepção e a imagem. Estas inter-relações permitem que se explorem as complexidades da identidade em diferentes níveis e contextos, mostrando como a identidade de um objeto focal pode influenciar e ser influenciada por suas observações internas e externas, comportamentos e autopercepções (Caldas e Wood Jr.,1997, p. 9). São conexões complexas, mas ricas em significados e estímulo de reflexões nos ambientes organizacionais.

A identidade institucional é construída por processos de relacionamento e pelas interações sociais, com seus discursos e comunicação, o que denota certa complexidade em captar as nuances que refletem estes ambientes internos. Para Albuquerque e Oliveira (2020), a identidade está relacionada à construção social,

numa relação de troca entre os envolvidos, que resultará em demonstrações dos seus entendimentos sobre o mundo.

Um outro ponto a se considerar é como a identidade institucional é entendida como um elemento central que influencia a legitimidade de uma organização. Por isto, ela é formada por atributos que definem a essência de uma organização e sua posição dentro de um espaço. Neste caso, seria no campo educacional (Albuquerque e Oliveira, 2020).

A identidade institucional pode refletir a realidade da organização, de tal modo que orienta suas ações e decisões. E, portanto, possui um caráter normativo e prescritivo, como um guia para práticas organizacionais. Para Serra *et al.* (2021), a identidade institucional tem um conceito que se refere à forma como uma organização se apresenta e é percebida em um contexto mais amplo, incluindo suas interações com outras instituições, o mercado e a sociedade. A identidade institucional, então, é frequentemente moldada por pressões externas, como normas sociais, expectativas do mercado e regulamentações, e pode incluir a legitimidade e a imagem da organização. O que demonstra a importância do entendimento de como as organizações públicas, aqui abordadas, se definem e se adaptam a seus ambientes.

A identidade institucional é crucial para o processo de legitimação de uma organização. Quando a identidade é reconhecida e aceita por outros atores dentro do campo organizacional, isto contribui para o fortalecimento da organização e sua aceitação na sociedade. Constitui a relevância deste fundamento teórico neste estudo, uma vez que se tem o olhar para os servidores da UTFPR, atores que são parte da construção do seu ambiente interno.

Para que uma identidade institucional esteja fortalecida e percebida interna e externamente, é necessário que a organização entenda como ela “percebe em si mesma” (Caldas e Wood Jr., 1997, p. 7). Por consequência, qualquer sugestão de aprimoramento ou fortalecimento nesta organização encontrará um grande desafio para implementação de novas ideias, adição de novas tarefas às já existentes e manutenção dos planos atuais. São situações que remetem a uma complexidade de cenário, de movimentos simultâneos de diferentes atores organizacionais, que se reestruturam, se redefinem continuamente no mesmo ambiente.

No passado, as organizações públicas eram vistas como entidades fechadas dentro de limites definidos, o que levava a identidades consideradas claras e estruturadas. Porém, com as mudanças organizacionais, de terceirização de algumas

funções ou outros meios de relacionamento profissional (como os trabalhos remotos), nota-se que há uma alteração que afeta sim as profundidades dos vínculos interpessoais (Yue *et al.*, 2024). São responsáveis por influenciar comportamentos e construção de estruturas, como a identidade que se deseja construir.

A relevância da missão, visão e valores da organização deve ser destacada na sua identidade. A identidade seria assim, responsável por projetar a “alma, o espírito e a cultura da organização” (Madureira, 2022, p. 9), como uma manifestação da personalidade criada e implementada.

Para Cecilio (2022), a identidade institucional simboliza a força da identidade em um processo entre a organização e o indivíduo, neste caso os servidores, naquilo que, em certa medida, eles acreditam definir a universidade. O autor ainda aponta dois caminhos para este processo de força da identidade: da afinidade, quando os valores e crenças do indivíduo são semelhantes aos da organização; e de emulação, quando o indivíduo ajusta seu autoconceito para alinhar seus valores e crenças com os da organização. Ou seja, a organização proporciona ambientes para que o indivíduo mantenha suas características pessoais, que, por consequência, levam a uma motivação importante entre o indivíduo e a organização, de sua comunicação e ambiente de maneira motivacional e de ações mais coordenadas em uma resposta de sinergia nesta relação.

Em suma, a identidade institucional deve ser comunicada de forma eficaz para que os servidores reconheçam e se identifiquem com a instituição, especialmente em um espaço de influência e motivação do ato de comunicar como a universidade pública.

Estes pontos ressaltam a importância da identidade institucional como um conceito dinâmico e multifacetado, que desempenha um papel significativo na forma como as organizações se percebem e são percebidas em seus contextos sociais e organizacionais.

Esclarece-se que neste trabalho, o termo “identidade institucional” deve ser entendido como semelhante ao entendimento de “identidade organizacional”. Esta equivalência se justifica uma vez que o uso de “institucional” é adotado por ser mais coerente com a natureza do estudo, que trata de universidade, um ambiente com valores sociais, normas e uma missão histórica.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico Situacional (PES), de Carlos Matus, foi utilizado na elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), com o apoio da ferramenta 5W2H, detalhada no capítulo 5. O foco nesta metodologia, que

envolve a concepção de gestão pública e política para gerar governabilidade (Andrade e Matos, 2023), deve-se ao entendimento de que o PES é uma prática viável para a gestão de ambiente e aos desafios da nova gestão pública, na qual a UTFPR se enquadra. Dessa forma, o PES e a ferramenta 5W2H permitiu que houvesse uma visualização de cada etapa do PTT para que possa ser aplicada com clareza e praticidade.

2.4 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura é um elemento importante neste projeto de pesquisa, pois permite a seleção e análise criteriosa de artigos relevantes sobre o tema investigado. Por meio dela, são trabalhados os principais conceitos e identificadas as características de cada estudo destacado, fornecendo uma base sólida para o delineamento dos próximos passos da pesquisa. Para Creswell e Creswell (2021), a revisão sistemática da literatura cumpre vários propósitos no trabalho de investigação, desde o compartilhamento dos resultados conseguidos de estudos relacionados entre si, até comparações que explicam a importância do estudo proposto, o que demonstra seu papel na construção de uma iniciativa de pesquisa.

Para Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática é uma ferramenta poderosa que se concentra em uma síntese qualitativa dos resultados dos estudos, sem a combinação estatística dos dados. Assim, utiliza-se de diferentes visões metodológicas apresentadas nos estudos, com diversas conceituações teóricas que enriquecerão as análises a serem produzidas aqui. Segundo eles, a revisão sistemática

focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo.” (Galvão e Ricarte, 2019, p. 58).

Diante disto, a revisão sistemática, como ação específica desta pesquisa, constitui uma valiosa fonte de conhecimento que poderá inspirar a análise pretendida, no contexto da UTFPR. Portanto, a revisão sistemática tem um papel importante a desempenhar desde as noções dos estudos que ocorrem em outros países sobre o clima organizacional, a comunicação interna e a identidade institucional, e em quais

perspectivas as conclusões direcionam. A intenção foi que a revisão sistemática assegurasse a validação do estudo, a interpretação e o suporte teórico (De-La-Torre-Ugarte, Takahashi e Bertolozzi, 2011) necessários para a interpretação dos achados da pesquisa, via dados a serem coletados por meio de entrevistas.

Assim, esta revisão sistemática da literatura iniciou com a busca por publicações que pudessem atender ao objetivo deste estudo, com a delimitação de período de 11 anos, situada entre 2014 e 2024. A restrição por anos justificou-se porque, em tentativas anteriores, observou-se que a quantidade de estudos encontrados em cada base de dados superava significativamente o volume esperado. Este excesso tornou o processo de revisão sistemática mais complexo, dificultando a análise crítica e a extração de informações relevantes. Assim, ao limitar o escopo temporal da pesquisa, buscou-se garantir uma abordagem mais focada e eficaz, que permitisse uma avaliação mais cuidadosa e aprofundada da literatura pertinente ao tema de interesse.

As bases de dados escolhidas para as buscas foram *Emerald*, *Sage Journals*, *ScienceDirect* e *Taylor & Francis Online*. Entendeu-se que nestas bases as pesquisas que envolvem comunicação interna, clima organizacional e identidade institucional seriam mais frutíferas e adequadas. Houve tentativas de busca em bases como *Scielo* e *Web of Science*; no entanto, não se obtiveram os resultados esperados.

De acordo com os procedimentos estabelecidos para o manuseio dos materiais e seguindo as orientações descritas por Bardin (2016) sobre a condução da Análise de Conteúdo, deu-se início ao processo por meio da busca, leitura flutuante dos materiais identificados, seleção criteriosa, análise detalhada de cada documento e, posteriormente, interpretação do conteúdo coletado.

2.4.1 Critérios de inclusão e exclusão de material na pesquisa

A revisão sistemática da literatura que apoia este projeto de pesquisa abordou questões importantes, como a utilização de uma estratégia metodológica, a definição dos critérios de busca nas bases de dados, a determinação de quais artigos foram incluídos ou excluídos e a verificação dos resultados. Assim iniciou-se a formação do *corpus*.

Entendeu-se que o *corpus* desta pesquisa trabalha com um *gap* na literatura, com relevância considerável para a universidade, bem como para outras instituições públicas que desejam analisar e rever procedimentos e condutas internas. O *corpus* também contribuiu para o alcance dos objetivos que esta pesquisa se propôs a fazer e as considerações finais pertinentes, trazendo relevância no meio acadêmico.

A fim de atender aos objetivos propostos, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão no momento das leituras flutuantes, pertencentes à primeira fase da revisão sistemática. Assim, considerou-se o tempo de busca definido (2014 a 2024); o idioma escolhido (língua inglesa, devido ao seu uso ampliado em diferentes países); a base de dados (aqueles com opção *open access*, aos quais pesquisadores podem ter acesso aos artigos); e as palavras-chave que envolvem o estudo proposto. O Quadro 1 indica quais os critérios empregados (de inclusão e de exclusão) na seleção das publicações encontradas via base de dados:

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão dos materiais da revisão sistemática

	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Escopo	Artigo que tenha palavras-chaves que se relacionam com aquelas buscadas: comunicação organizacional, identidade institucional, universidade pública e clima organizacional	Palavras-chaves diferentes das usadas na busca
	Título que esteja relacionado às palavras-chave utilizadas na busca	Título diferente do objetivo do estudo
	Resumo que tenha correlação teórica com o objetivo proposto	Resumo com divergência ao objetivo do estudo
	Publicação que apresente estudo com teorias sobre comunicação organizacional	Publicação que não apresente correlação à comunicação organizacional
	Publicação que apresente relação com clima organizacional	Publicação que esteja voltado especificamente para o marketing
	Publicação que trabalhe com identidade institucional	Publicação que esteja voltada para responsabilidade social corporativa ou para sustentabilidade

Referências	Artigos científicos	Publicação não contemplada na delimitação da pesquisa
Acesso	Publicação <i>open access</i> por meio das bases de dados <i>Emerald</i> , <i>Sage Journals</i> , <i>ScienceDirect</i> e <i>Taylor & Francis Online</i>	Publicação que estejam restritas ao acesso pelas bases de dados consideradas relevantes para o estudo
Idiomas	Publicações escritas em inglês	Publicações em outros idiomas
Período de publicações	Do ano de 2014 a dezembro de 2024	Que não contemplem este período de publicação

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a definição dos critérios para a seleção dos artigos, foram definidas as bases de dados eletrônicas, neste caso, *Sage Journals*, *ScienceDirect*, *Emerald* e *Taylor & Francis Online*. Aqui, houve o entendimento de que são bases de dados que publicam trabalhos de múltiplas disciplinas.

A opção pela língua inglesa na busca às bases de dados foi definida uma vez que a intenção era ampliar a abrangência do *corpus* textual deste projeto de estudo, com visões de diferentes países. O idioma inglês também é o mais difundido pelo mundo, e, assim, com mais produções científicas publicadas.

Na definição das palavras-chave, que nortearam as buscas pelo material de pesquisa em potencial para esta pesquisa, aqui buscou-se escolher aquelas que estivessem relacionadas com a área de conhecimento Administração Pública, além do campo de pesquisa e do tema proposto. Para a *string* de busca foram escolhidos os seguintes termos:

- Comunicação organizacional
- Identidade institucional
- Universidade pública
- Clima organizacional

Como a intenção era fazer explorações amplas por artigos na língua inglesa, a *string* de busca foi feita usando as palavras-chave no idioma inglês. Abaixo são apresentadas as palavras-chave traduzidas:

- *Organizational communication*
- *Institutional identity*

- *Public university*
- *Organizational climate*

Na sequência, foram feitos as montagens e os testes com os operadores conectivos lógicos, no intuito de construir uma combinação com melhores retornos, respeitando a proposta da pesquisa. Após simulações, com os formatos adequados para cada base de dado, na criação de uma sentença lógica adequada, foi construída as seguintes montagens, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Strings de busca, operadores conectivos e filtros de busca

Sentença/ filtros de busca	Base	Artigos resultantes das buscas	Artigos em consonância com o tema
"organizational climate" AND "organizational identity" AND organizational communication AND public university	<i>Emerald</i>	183	18
("institutional identity" OR "organisational identity") AND "organisational communication" AND public university	<i>Sage Journals</i>	113	20
organizational communication AND "institutional identity" AND public university AND organizational climate	<i>ScienceDirect</i>	45	4
[[All: "institucional identity"] OR [[All: "organisational identity"] AND [All: "organizational communication"] AND [All: public]]] AND [All: university] AND [Article Type: Article] AND [Publication Date: (01/01/2014 TO 12/31/2024)]	<i>Taylor & Francis Online</i>	116	14

Fonte: Autoria Própria (2024)

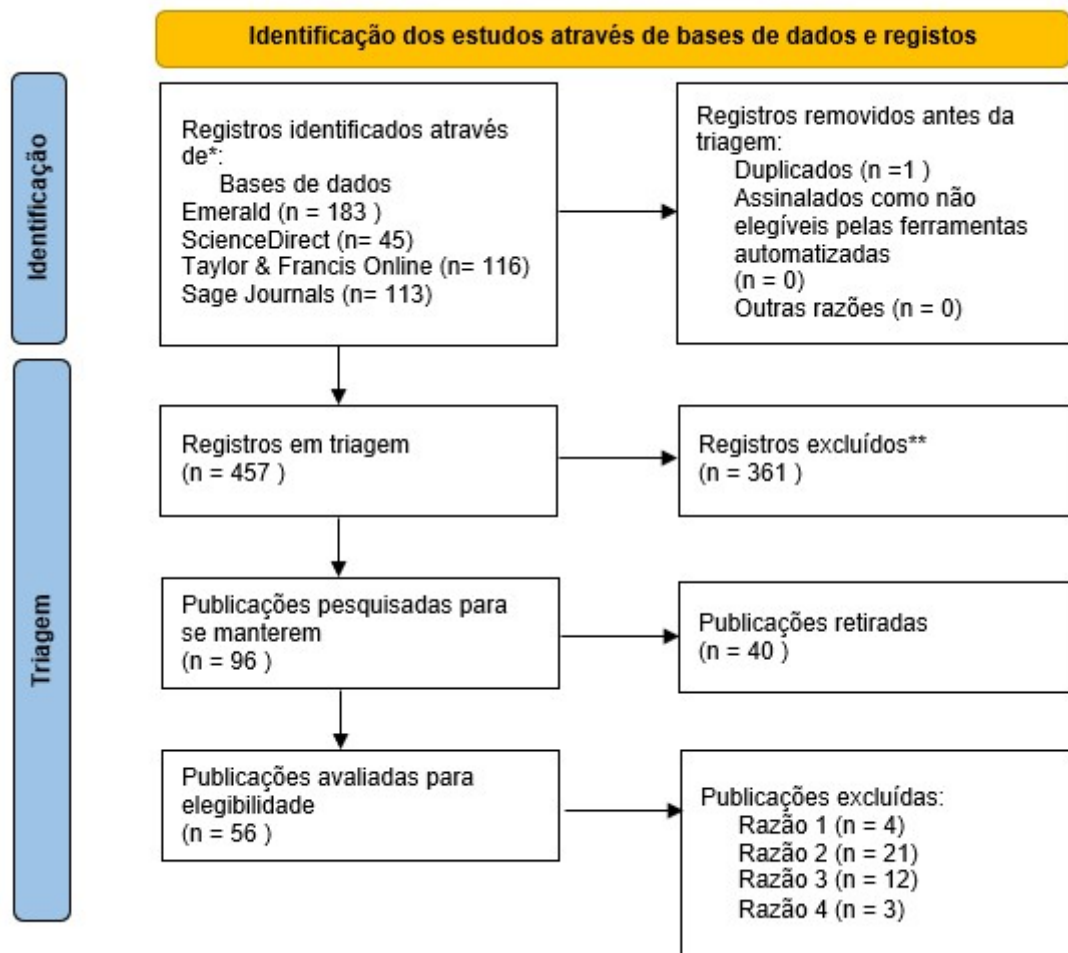
Após todas as definições de palavras-chave, *strings* de busca e filtros, critérios de inclusão e exclusão e as bases de dados a serem acessadas, iniciou-se uma nova fase. Neste primeiro ponto começaram as leituras flutuantes, que, com auxílio dos critérios de inclusão e exclusão, uma primeira seleção foi feita. Considerou-se o título, as palavras-chave e o resumo de cada artigo encontrado. Do total inicial de 457 artigos, com esta primeira fase seguiu-se um total de 96 artigos.

A segunda fase foi o momento em que foram lidos todos os artigos de maneira completa, com atenção aos detalhes, à condução das pesquisas e aos resultados.

Nesta segunda filtragem, respeitando-se os critérios acima definidos, restaram 56 artigos científicos. Ao longo das leituras foram captadas as informações importantes dos textos que configuraram como agrupadores do tema, que preencheram uma planilha eletrônica. Esta planilha serviu de suporte bibliográfico para as análises que se seguirão ao longo do estudo qualitativo que aborda comunicação organizacional, identidade institucional e clima organizacional.

Nas buscas e leituras resultaram, após a aplicação dos filtros, as seguintes quantidades, conforme Figura 1 ilustra os passos de identificação e triagem até resultar no quantitativo final do portfólio:

Figura 1 - Quantidade de publicações resultantes



Fonte: Adaptado do modelo Prisma 2020 (2024)

Observou-se que após os passos de triagem (primeira e segunda leitura), os artigos que ficaram foram aqueles que puderam contribuir para o entendimento deste

estudo. Foram considerados na análise das informações o título, as palavras-chave, o desenvolvimento das ideias e as conclusões às quais os estudos alcançaram.

2.4.2 Tratamento das informações

Os 56 artigos selecionados na segunda fase de leituras constituem o *corpus* textual deste projeto, que passou por procedimentos analíticos, com o auxílio do software *Iramuteq*, que executou a análise textual e contribuiu para a compreensão dos dados. Na sequência, foi feita a preparação do *corpus* textual, com o resumo de todos os artigos e assim teve um parâmetro claro da organização de todo o material. Com o *Iramuteq* houve um detalhamento de identificação, classificação e organização sistemática dos temas principais relativos ao conhecimento, diagnósticos, papéis de gerenciamento e impacto na comunidade.

Após a escolha e leitura dos artigos encontrados, adentrou-se na fase do percurso nos resultados e uma apreciação do *corpus* da pesquisa. Aqui, buscou-se organizar os materiais do estudo.

No Quadro 3 é apresentada a relação dos artigos que foram selecionados depois da segunda leitura, respeitando-se os critérios de inclusão e exclusão adotados para esta pesquisa:

Quadro 3 - Artigos que foram selecionados e que compõem o *corpus* da pesquisa

Nº do art.	Título	Ano	Autor	Revista	Base de Dados	Pesquisa
1	Agency, Authority, and Epideictic Rhetoric: A Case Study of Bottom-Up Organizational Change	2019	SHARP, M. R.	Journal of Business and Technical Communication DOI: https://doi.org/10.1177/1050651919834979	Sage Journals	Qualitativa
2	Being different and being the same: Multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity	2017	ZAMPARINI, Alessandra; LURATI, Francesco.	Strategic Organization DOI: https://doi.org/10.1177/1476127016638811	Sage Journals	Qualitativa

3	Co-Constructing Organizational Identity and Culture With Those We Serve: An Ethnography of a Transgender Nonprofit Organization Communicating Family Identity and Identification	2021	EGER, Elizabeth K.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488419893738	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
4	Contributorship and Partial Inclusion: A Communicative Perspective	2016	BENCHERKI, Nicolas; SNACK, James P.	Management Communication Quarterly DOI: https://doi.org/10.1177/0893318915624163	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
5	Defining Distinctiveness: The Connections Between Organizational Identity, Competition, and Strategy in Public Radio Organizations	2015	EVANS, Sandra K.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488414560280	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
6	Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification	2021	YUE, Cen April; MEN, Linjuan Rita; FERGUSON, Mary Ann.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488420914066	<i>Sage Journals</i>	Quantitativa
7	Exploring a spatial-temporal understanding of organizational learning	2015	ROWE, Andrew.	Management Learning DOI: https://doi.org/10.1177/1350507613490264	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
8	From Building and Preserving to Eroding Trust: A Multi-level Analysis	2024	REYNOLDS, Noelia-Sarah; LANDER, Michel W.	Group & Organization Management DOI: https://doi.org/10.1177/10596011231190155	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa

9	How Emergent Roles and Structures Create Trust in Hastily Formed Interorganizational Teams	2014	ZOLIN, Roxanne; GIBBONS, Deborah E.	SAGE Open DOI: https://doi.org/10.1177/2158244014533555	<i>Sage Journals</i>	Quantitativa
10	Left in the Dust: Employee Constructions of Mission and Vision Ownership	2019	KOPANEVA, Irina M.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488415604457	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
11	Navigating Multiple Identities for Positive Change Through Organizational Listening	2024	FU, Jiawei Sophia; WOO, Dajung; KWESTEL, Melanie.	Communication Research DOI: https://doi.org/10.1177/00936502241227380	<i>Sage Journals</i>	Métodos Mistos
12	NGO Organizing for Environmental Sustainability in Brazil: Meaningful Work, Commonality, and Contradiction	2017	MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice M.	Sage Open DOI: https://doi.org/10.1177/2158244017709325	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
13	Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue	2021	ERNST, Jette; JENSEN SCHLEITER, Astrid.	Organization Studies DOI: https://doi.org/10.1177/0170840619854484	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
14	Paradoxical Timelines in Wells Fargo's Crisis Discourse: Expanding the Discourse of Renewal Theory	2020	ANDERSON, Lindsey B.; GUO, Jiankun.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488419882761	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
15	Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level	2015	MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton; SHARBROUGH III, William C.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488414560282	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa

16	The discursive construction of organizational legitimacy in higher education: Multimodal discourse analysis on Chinese business schools	2024	XU, Zhang; SHUBO, Liu.	Discourse & Communication DOI: https://doi.org/10.1177/17504813231195971	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
17	The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues Management about Genetic Modification	2015	HENDERSON, Alison; CHENEY, George; WEAVER, C. Kay.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488414560278	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
18	The Strategic Aestheticization of Work: How Workers Read Normative Organizational Values in Workplace Imagery	2024	BACEVICE, Peter A.; WILHOIT LARSON, Elizabeth.	Management Communication Quarterly DOI: https://doi.org/10.1177/08933189231203232	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
19	Understanding the Roles of Organizational Identification, Trust and Corporate Ethical Values in Employee Engagement—Organizational Citizenship Behaviour Relationship: A Study on Indian Managers	2016	SRIVASTAVA, Shalini; MADAN, Poornima.	Management and Labour Studies DOI: https://doi.org/10.1177/0258042X16676675	<i>Sage Journals</i>	Quantitativa
20	'Welcome to Twitter, @CIA. Better late than never': Communication professionals' views of social media humour and implications for organizational identity	2017	RASMUSSEN, Joel.	Discourse & Communication DOI: https://doi.org/10.1177/1750481316683295	<i>Sage Journals</i>	Qualitativa
21	A Multidimensional Network Approach to Strategic Communication	2018	O'CONNOR, A.; SHUMATE, M.	International Journal of Strategic Communication DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452242	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa

22	Communicating Health at Work: Organizational Wellness Programs as Identity Bridges	2017	DAILEY, S. L.; ZHU, Y.	Health Communication DOI: http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2015.1120698	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa
23	Constructing the Ideal Worker Identity: The Rhetorical Construction of Discursive Resources in Undercover Boss	2019	MEISENBACH, R. J.; FELDNER, S. B.	Western Journal of Communication DOI: https://doi.org/10.1080/10570314.2019.1566564	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa
24	Employee perceptions of organisational legitimacy as impersonal bases of organisational trustworthiness and trust	2017	LAMERTZ, K.; BHAVE, D. P.	Journal of Trust Research DOI: http://dx.doi.org/10.1080/21515581.2017.1304220	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa
25	Fostering Employee Support for Corporate Social Advocacy (CSA) Through Dialogic Internal Communication and Transformational Leadership	2024	KIM, Y.; MEGANCK, S.	Journal of Public Relations Research DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa
26	How Multiple Identities Can Impact the Legitimacy of an Organization	2022	HECKERT, R.; BOUMANS, J.; VLIEGENTHART, R.	International Journal of Strategic Communication DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2070754	<i>Taylor & Francis Online</i>	Métodos Mistos
27	Narrative Start-up Identity Construction as Strategic Communication	2024	ALA-KORTESMAA, S.; LAAPOTTI, T.; MIKKOLA, L.	Start-up and Entrepreneurial Communication Routledge DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2027772	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa

28	Organizational Identification and User Responses to Online Organization Criticism	2020	NGUYEN, Q. N.; SIDOROVA, A.	Journal of Computer Information System DOI: https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1405295	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa
29	Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting	2020	GARA, G. L.; LA PORTE, J. M.	Church, Communication and Culture DOI: https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa
30	Self-censorship on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication Behavior in a Danish Bank	2016	MADSEN, V. T.; VERHOEVEN, J. WM.	International Journal of Strategic Communication DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1220010	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa
31	Stakeholder identity orientations: understanding the perceptions of a public university's identity through the lenses of students, faculty, and staff	2024	HUANG-HOROWITZ, N. C.; BOYRAZ, M.; OWENS, S. O.	Atlantic Journal of Communication DOI: https://doi.org/10.1080/15456870.2024.2314684	<i>Taylor & Francis Online</i>	Quantitativa
32	The Co-Presence of Clarity and Ambiguity in Strategic Corporate Communication – An Exploratory Study	2019	GULBRANDSEN, Ib T.	International Journal of Strategic Communication DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575222	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa
33	The Past, Present, and Future of Internal Communication in Public Relations: A Computational Review of the Emerging Literature	2024	YUE, C. A.; ZHOU, A.; PAGE, T. G.; MOREHOUSE, J.; CAPIZZO, L. W.; TOTH, E. L.	Journal of Public Relations Research DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2329543	<i>Taylor & Francis Online</i>	Métodos Mistos

34	Trust building through discursive leadership: a communicative engagement perspective in higher education management	2022	KOSONEN, P.; IKONEN, M.	International Journal of Leadership in Education DOI: https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1673903	<i>Taylor & Francis Online</i>	Qualitativa
35	In retrospect: a case of merger in higher education	2018	LESLIE, Heather; ABURAHMA, Ali; JALEEL, Bushra.	International Journal of Educational Management DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0077	<i>ScienceDirect</i>	Qualitativa
36	The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance	2015	BOEHM, Stephan A.; DWERTMANN, David J. G.; BRUCH, Heike; SHAMIR, Boas.	The leadership quarterly DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012	<i>ScienceDirect</i>	Quantitativa
37	Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support	2022	KÜÇÜK, Burcu Aydın.	European Review of Applied Psychology DOI: https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100795	<i>ScienceDirect</i>	Quantitativa
38	Visions and missions: Stance in the marketisation discourse of selected Ghanaian universities	2021	HU, Guangwei; ASAFU-ADJEI, Ramos; BONSU, Emmanuel Mensah.	Linguistics and Education DOI: https://doi.org/10.1016/j.linged.2024.101291	<i>ScienceDirect</i>	Qualitativa
39	"It's the work climate that keeps me here": the interplay between the {HRM} process and emergent factors in the construction of employee experiences	2022	LAIHO, Maarit; SARU, Essi; SEECK, Hannele.	Personnel review DOI: https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663	<i>Emerald</i>	Qualitativa

40	Antecedents of organizational identification: implications for employee performance	2022	KAZMI, Syeda Wajiha; JAVAID, Syeda Tuba.	RAUSP Management Journal DOI: http://dx.doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017	<i>Emerald</i>	Quantitativa
41	Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance	2020	NOWAK, Radoslaw.	Journal of Strategy and Management DOI: https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027	<i>Emerald</i>	Quantitativa
42	Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility?	2019	AL-ZYOUN, Mohammad Fahmi; MERT, Ibrahim Sani.	EuroMed Journal of Business DOI: https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0021	<i>Emerald</i>	Quantitativa
43	Effect of workplace ostracism on employee initiative behaviour: a chained double mediation model	2022	CHENG, Chun; MA, Jianfeng.	Journal of Managerial Psychology DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0541	<i>Emerald</i>	Quantitativa
44	Engagement and identification: an investigation of social and organisational predictors in an HR offshoring context	2014	KUNTZ, Joana; ROBERTS, Abigail.	Strategic Outsourcing: An International Journal DOI: http://dx.doi.org/10.1108/SO-06-2014-0011	<i>Emerald</i>	Quantitativa
45	Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment	2017	KAUR, Japneet.	Journal of Indian Business Research DOI: http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-02-2015-0022	<i>Emerald</i>	Quantitativa
46	Higher education managers' perception of university reputation components: a model for Middle Eastern countries	2024	ROMIANI, Yones; GHORAISHI KHORASGANI, Maryam Sadat; NOROLLAHEE, Saeid.	International Journal of Educational Management DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0433	<i>Emerald</i>	Qualitativa

47	How communication climate and organizational identification impact change	2020	NEILL, Marlene S.; MEN, Linjuan Rita; YUE, Cen April.	Corporate Communication s: An International Journal DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063	<i>Emerald</i>	Quantitativa
48	Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables	2022	BONAIUTO, F.; FANTINELLI, S.; MILANI, A.; CORTINI, M.; VITIELLO, M. C.; BONAIUTO, M.	Journal of Workplace Learning DOI: http://dx.doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140	<i>Emerald</i>	Quantitativa
49	Rally-around-the-organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the COVID-19 pandemic crisis	2022	FALKHEIMER, J.; HEIDE, M.; SIMONSSON, C.; ANDERSSON, R.	Corporate Communication s: An International Journal DOI: https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0007	<i>Emerald</i>	Quantitativa
50	Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter?	2024	ANSONG, A.; ADDISON, R. A.; YEBOAH, M. A.; ANSONG, L. O.	Leadership in Health Services DOI: http://dx.doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0041	<i>Emerald</i>	Quantitativa
51	Self-concept and job performance: the mediating role of resilience	2024	VARSHNEY, Deepanjana; VARSHNEY, Nirbhay Krishna.	International Journal of Productivity and Performance Management DOI: https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0548	<i>Emerald</i>	Quantitativa
52	The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement	2017	PARK, J. G.; KIM, J. S.; YOON, S. W.; JOO, B-K.	Leadership & Organization Development Journal DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182	<i>Emerald</i>	Quantitativa
53	To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate	2018	JOE, Sheng-Wuu; HUNG, W-T.; CHIU, C-K.; HSU, Y-C.	Personnel Review DOI: https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124	<i>Emerald</i>	Quantitativa

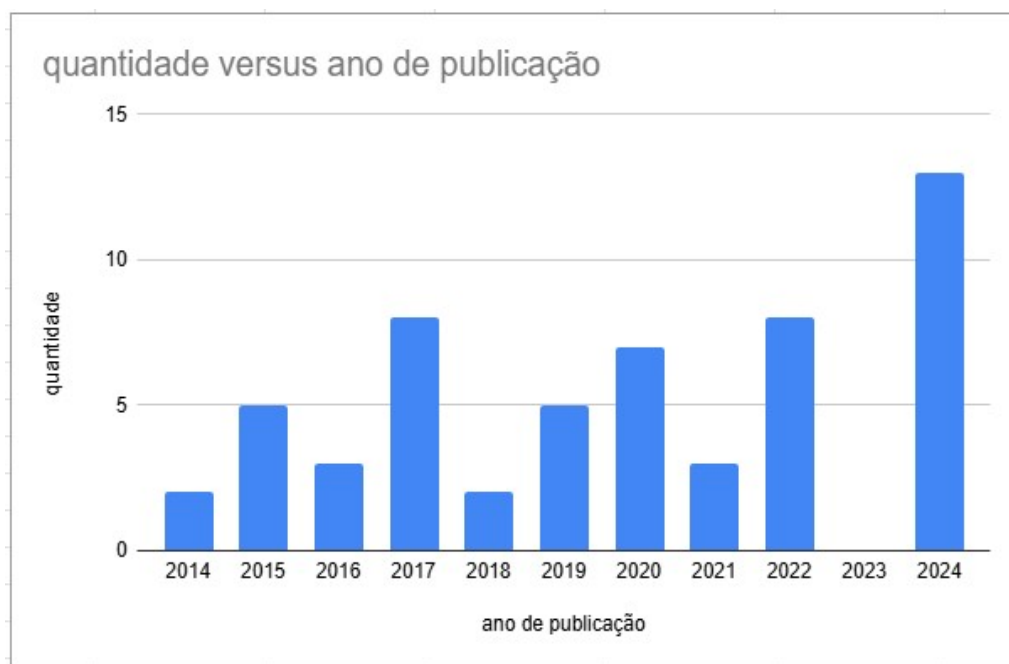
54	Uncovering the relationship between whistleblowing and organizational identity	2020	PALUMBO, Rocco; MANNA, Rosalba.	International Journal of Public Sector Management DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2019-0030	<i>Emerald</i>	Quantitativa
55	Unravelling the foci of employee commitment	2017	CAFFERKEY, Kenneth; HARNEY, B.; DUNDON, T.; EDGAR, F.	Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2016-0067	<i>Emerald</i>	Quantitativa
56	Workforce agility, organizational identity and solidarity as antecedents of innovative work behaviour -- an examination using structural equation modelling	2024	ALABOOD, Abdulaziz; MANAKKATTIL MOHAMMEDIS MAIL, Sulphey.	Benchmarking: An International Journal DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0458	<i>Emerald</i>	Quantitativa

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a análise e seleção dos artigos da revisão sistemática da literatura e a preparação do *corpus* textual, a sequência dos trabalhos implicou na definição das categorias de análise de conteúdo, o que possibilitou uma boa estruturação do processo deste projeto de pesquisa.

Observa-se no Gráfico 1 a relação entre o ano de publicação dos artigos selecionados na segunda seleção e a quantidade de publicações:

Gráfico 1 – Relação dos anos de publicação e quantidade de artigos publicados



Fonte: Autoria própria (2024)

Os dados revelaram inicialmente que houve um interesse pelos temas propostos, com destaque em 2024, o qual foi o ano de mais artigos relacionados às *strings* de busca desta investigação, o que indica que os estudos sobre comunicação, identidade e clima organizacionais estão em foco no campo científico. Dentre as justificativas consideradas, a pandemia do COVID-19 é uma delas, que atingiu mundialmente a todos e que impulsionou as reflexões sobre os ambientes de trabalho, bem como sobre as novas posturas nos ambientes de trabalho cuja tecnologia pode afetar as relações profissionais (Yue *et al.*, 2024).

Os artigos selecionados apresentaram correspondência ao tratar do ponto importante desta proposta, a comunicação organizacional, com destaque para a comunicação interna. Autores como Yue, Men, e Ferguson (2021) que em seu estudo quantitativo abordam como a construção da comunicação interna simétrica e uso de linguagem motivadora de seus líderes contribuem significativamente para que os funcionários tenha um ambiente emocional positivo; Küçük (2022) estudou a comunicação organizacional como um suporte para relações formais no trabalho, que impactam os relacionamentos levando a satisfação neste ambiente; Bencherki e Snack (2016) compreenderam como a comunicação organizacional é um processo que reflete e molda a realidade organizacional; e Heckert, Boumans e Vliegenthart (2022) identificaram que a identidade e a comunicação se relacionam e são

percebidas pelo público é importante para a reputação e a legitimidade da organização.

Por sua vez a comunicação interna foi relacionada nos trabalhos acadêmicos, como em Gara e La Porte (2020) que anunciam como a comunicação interna eficaz diferencia a organização das demais de sua área, que alavanca a confiança e reputação; para Gulbrandsen (2019) ela promove ambientes de transparência e engajamento, em especial para seus colaboradores; e em Yue *et al.* (2024) a função da comunicação interna abrange novas responsabilidades, como senso de propósito em ambientes híbridos, como também em novas configurações dos espaços organizacionais.

Ainda que exista um consenso sobre a relevância da comunicação organizacional, pôde-se constatar que os estudos arrolados nesta revisão sistemática se diferenciam quanto às abordagens metodológicas e aos focos específicos de análise. Algumas pesquisas enfatizaram o impacto da comunicação na motivação e engajamento dos colaboradores, enquanto outras exploram seu papel na construção da identidade e na reputação organizacional. Além disto, estudos mais recentes indicaram novas tendências e mudanças nas dinâmicas organizacionais contemporâneas.

Cabe ressaltar que a literatura analisada reforça que a comunicação é um meio de transmissão de informações e, ao mesmo tempo, revela-se um elemento estratégico que influencia profundamente o clima organizacional, a identidade institucional e a percepção pública das organizações.

A satisfação construída e mensurada no clima organizacional foi outro ponto presente na análise dos artigos científicos. Estudos foram feitos no sentido de construção e manutenção dos relacionamentos dentro das organizações são influenciados pela satisfação e confiança (Kosonen e Ikonen, 2022), o entendimento das expectativas das relações de trabalho com as mudanças do trabalho em processos de fusões e como a resistência em pontos de melhorias, seja de integração e de comunicação (Leslie, Abu-Rahma e Jaleel, 2018), para entendimento como espaços de compartilhamento de experiências dos funcionários e aceitação de decisões institucionais (Boehm *et al.*, 2015).

E por fim, sobre a identidade institucional que permeia as relações e interliga os demais aspectos da comunicação e do clima, apresentaram como exemplo de resultados a concepção que ela enfatiza as declarações de visão e missão no contexto

do ensino superior (Hu, Asafo-adjei e Bonsu, 2024), auxiliando como ferramenta estratégica a diferenciação. A identidade institucional pode ser alterada por diferentes agentes como o ostracismo (Cheng e Ma, 2022), cinismo (Küçük, 2022; Kopaneva, 2019), cidadania (Neill, Men e Yue, 2020). Dessa forma, tem importância a análise dos fatores que influenciam a identidade institucional para que a instituição intervenha adequadamente para aprimorar e corrigir o que for necessário.

2.5 Análise bibliométrica

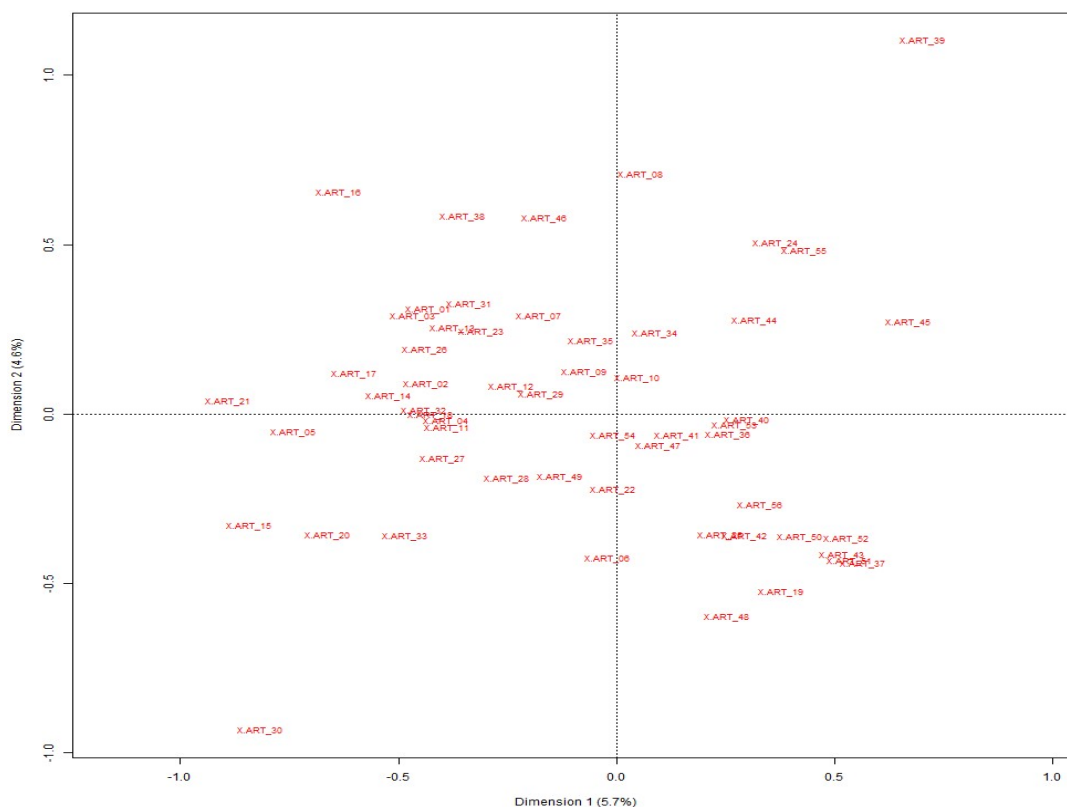
A revisão sistemática da literatura (RSL) sobre os temas clima organizacional, comunicação organizacional e identidade institucional no âmbito das universidades públicas foi a opção escolhida para uma investigação minuciosa e exaustiva, com uma técnica para averiguar outros projetos macros sobre o assunto, e que ajudou a responder ao problema de pesquisa: como o clima organizacional e a comunicação interna contribuem para o fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná?

Para a validação do *corpus* textual desta pesquisa, foram montados os 56 artigos analisados nos passos anteriores e o *corpus* textual foi montado no formato UTF-8 e extensão “.txt”, pelo programa de bloco de notas. Seguindo as orientações de construção de cada segmento de texto conforme instruído pelo manual do aplicativo *iramuteq* de Salviati (2017), com critérios importantes para que este software pudesse rodar corretamente e trazer os resultados adequados e que enriquecessem o estudo, a exemplo da configuração do nome de cada resumo de artigo (exemplo: **** *ART_02). A opção desta pesquisa foi manter a língua inglesa na construção do *corpus*, mantendo a originalidade dos resumos.

O *corpus* textual foi processado no software *Iramuteq*, versão 0.7 alpha 2, definindo o idioma “english” na opção de definição dos parâmetros, os caracteres permaneceram como “utf-8 - all languages”, e a definição de uma pasta de saída, onde se encontrava o *corpus* e a qual o software direcionou os resultados e imagens obtidos. Depois de processados no *Iramuteq*, os dados foram decodificados, com representações de nuvem de palavras, análise de similitude, dendrograma e análise fatorial de correspondência (AFC).

No primeiro resultado, após a configuração, o *Iramuteq* apontou que dois resumos: os de número 30 e 39 estavam distantes dos demais, demonstrando a falta de correspondência, conforme a Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Análise Fatorial de Correspondência do *corpus* textual

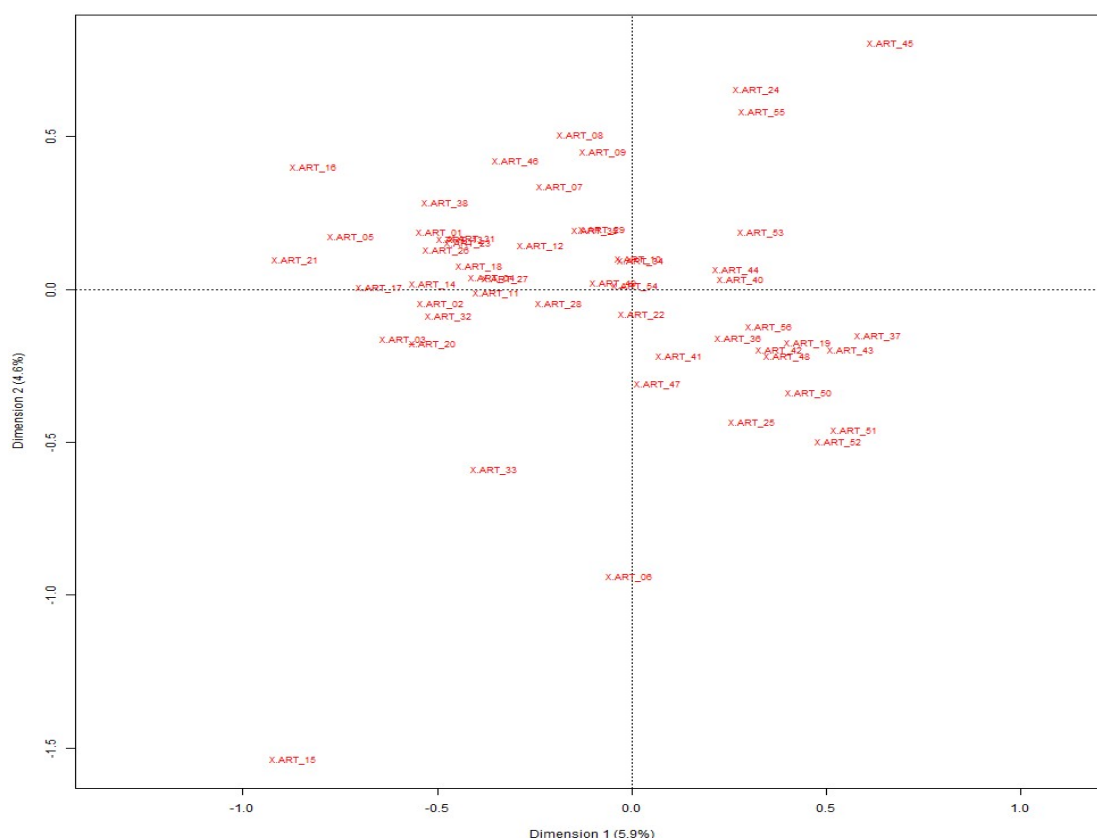


Fonte: Imagem software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

Também foi considerado o resultado do Método de *Reinert*, que indicou um resultado de 76% de correspondência, o que se entende como muito próximo do limite mínimo sugerido no Manual (Salviati, 2017).

Foi feita a exclusão dos resumos correspondentes aos artigos 30 e 39, devido à distância dos demais na Análise Fatorial Correspondente (AFC). O *corpus* textual foi readequado para um novo processamento, o que resultou a Figura 3:

Figura 3 – Análise Fatorial de Correspondência do *corpus* textual 2

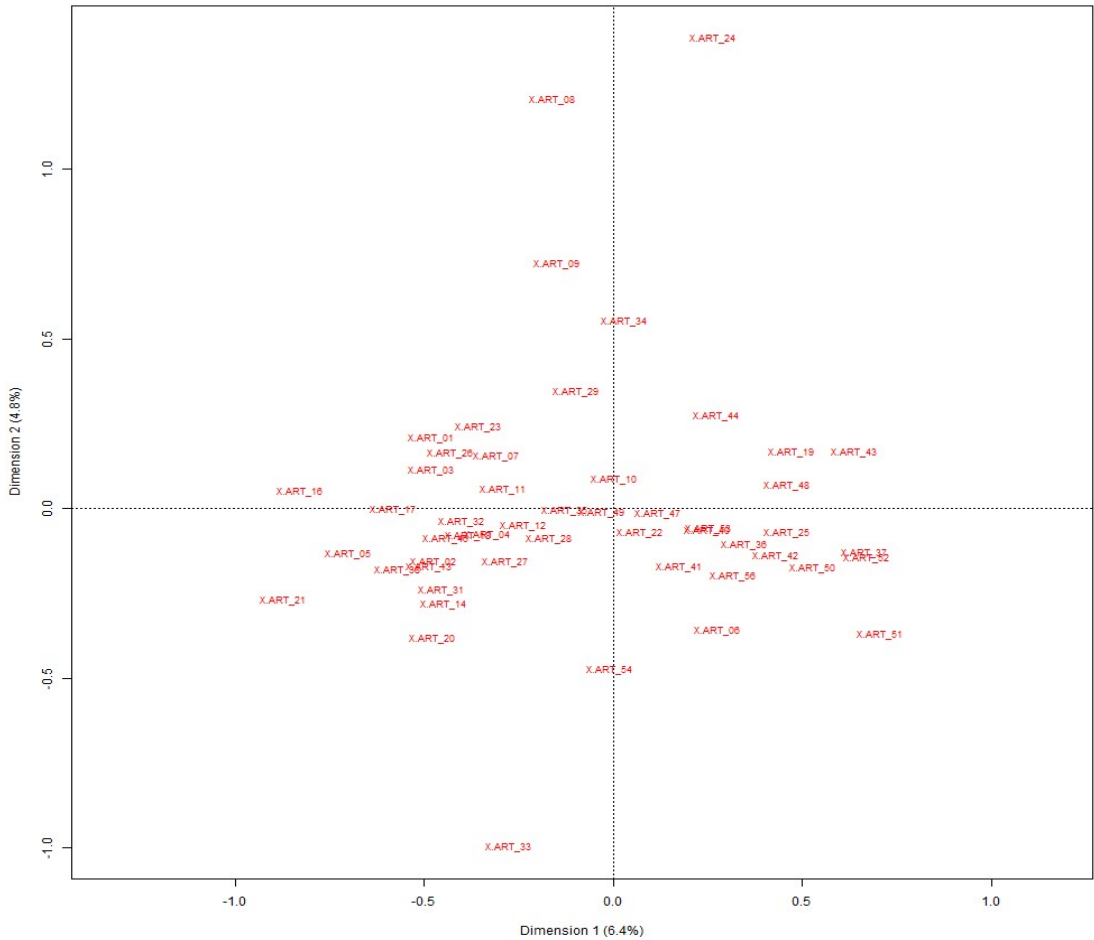


Fonte: Imagem software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

Observou-se que na Figura 3, com a exclusão dos resumos 30 e 39, o *Iramuteq* fez uma nova análise de correspondência e o resumo 15 se desprendeu dos demais. Além disso, o resultado do Método de *Reinert* apresentou 70,70% de correspondência, invalidando o andamento da análise. Por isso, o resumo 15 foi excluído e uma nova leitura via software foi realizada.

O resultado 3 apresentou uma AFC em que os resumos 45 e 55 saíram da área de congruência. Uma nova reconfiguração do *corpus* textual foi feita, excluindo estes últimos resumos. Na sequência, mais um processamento foi executado no software, apresentando um novo gráfico da AFC, conforme a Figura 4:

Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência do *corpus* textual 3



Fonte: Imagem *software Iramuteq*; autoria própria (2025)

A Figura 4 apresentou um resultado mais uniforme da relação dos resumos. Este resultado permitiu o entendimento de uma correlação teórica significativa entre os resumos. Nesta figura observa-se também como a centralização dos artigos no quadrante aponta para uma proximidade dos assuntos entre os resumos. Outro ponto a ser considerado foi que o Método de *Reinert* apresentou uma correspondência de 90,38%, significativamente superior ao resultado obtido na primeira tentativa no *Iramuteq*.

Assim, o Quadro 4 apresenta os artigos do portfólio que foram excluídos:

Quadro 4 – Textos que foram excluídos do <i>corpus</i> textual deste trabalho					
Nº do Artigo	Título	Ano	Autor	Revista	Base de dados

15	Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level	2015	MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M.; SHARBROUGH III, W. C.	International Journal of Business Communication DOI: https://doi.org/10.1177/2329488414560282	<i>Sage Journals</i>
30	Self-censorship on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication Behavior in a Danish Bank	2016	MADSEN, V. T.; VERHOEVEN, J. WM.	International Journal of Strategic Communication DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1220010	<i>Taylor & Francis Online</i>
39	“It's the work climate that keeps me here”: the interplay between the {HRM} process and emergent factors in the construction of employee experiences	2022	LAIHO, Maarit; SARU, Essi; SEECK, Hannele.	Personnel Review DOI: https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663	<i>Emerald</i>
45	Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment	2017	KAUR, Japneet.	Journal of Indian Business Research DOI: http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-02-2015-0022	<i>Emerald</i>
55	Unravelling the foci of employee commitment	2017	CAFFERKEY, Kenneth <i>et al.</i>	Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2016-0067	<i>Emerald</i>

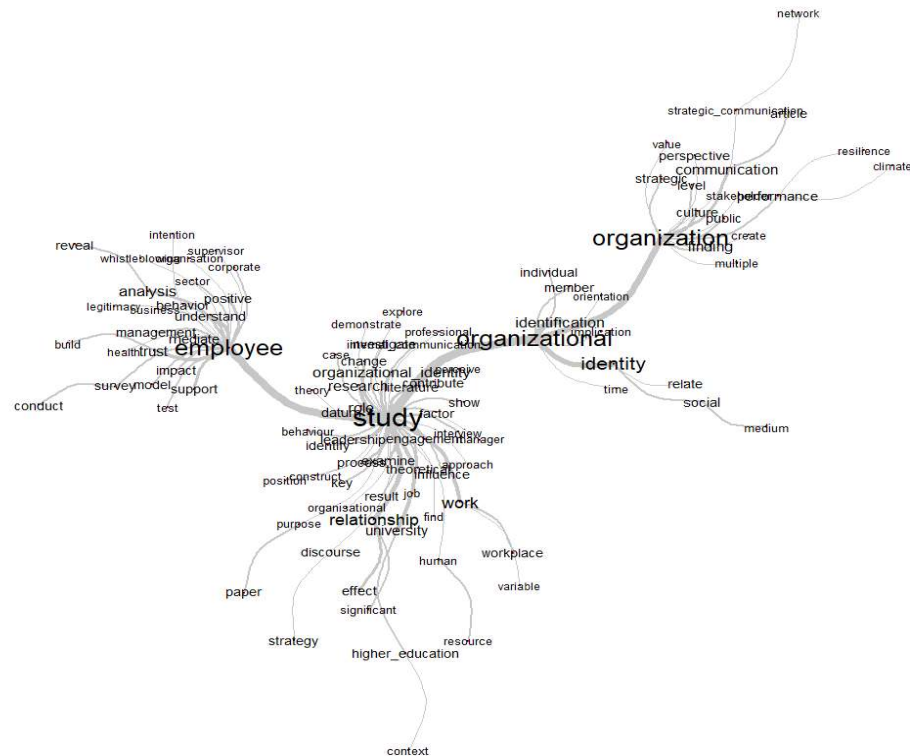
Fonte: Autoria própria (2025)

O portfólio final permaneceu com 51 artigos, após análise primária no software *Iramuteq*, os quais foram considerados discrepantes dos demais. Outro segmento possível de análise foi a nuvem de palavras, apresentada por este software, cuja intenção é o “conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvem. (...) É uma análise lexical (...) que possibilita rápida identificação das palavras-chaves de um corpus” (Salviati, 2017, p. 79).

Figura 5 – Nuvem de palavras

interpretação do conteúdo de forma mais robusta e visual. A Figura 6 exemplifica esta explicação:

Figura 6 – Mapa mental gerado na análise de similitude



Fonte: Imagem do software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

A análise de similitude é um resultado construído no *Iramuteq*, cujo objetivo é identificar as coocorrências entre as palavras e, com isso, indicar correspondências entre as palavras contidas no *corpus*. Também permite indicar a conexidade entre as palavras, o que auxilia na identificação da estrutura do conteúdo do *corpus* textual. E por fim, permite identificar as partes comuns e as especificidades em função das variáveis identificadas na análise.

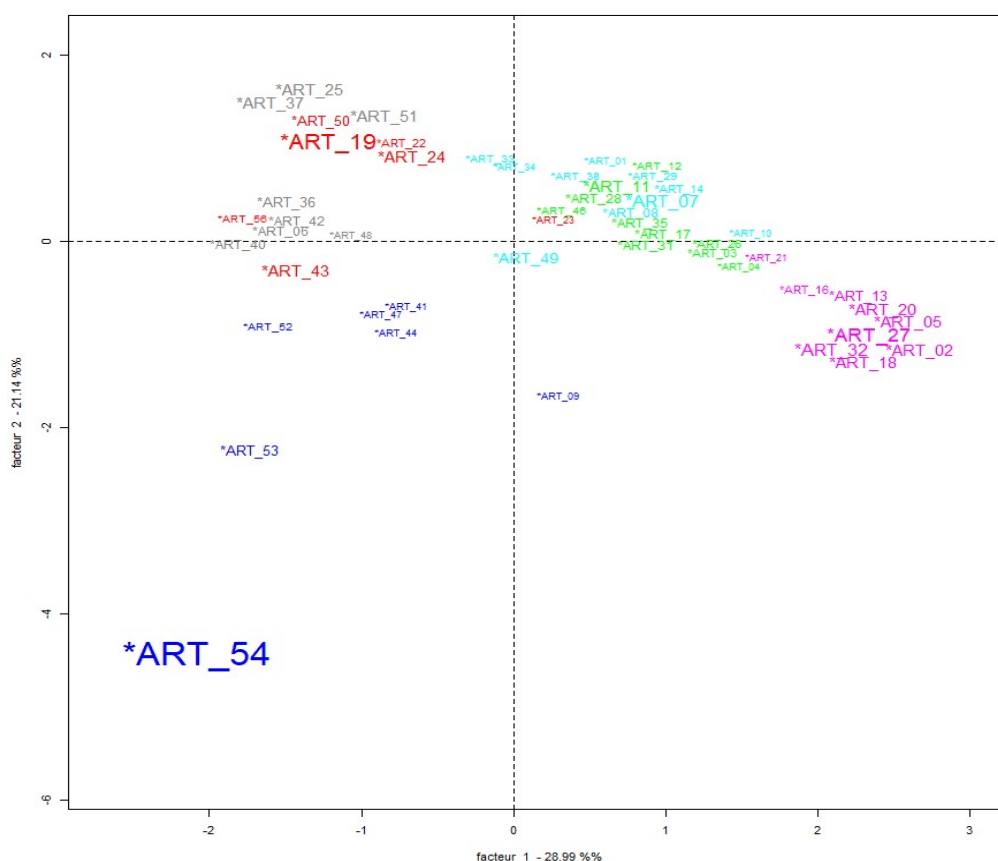
Na Figura 6 acima, visualizou-se como o resultado se assemelha às raízes de uma árvore. Na seleção das palavras evitou-se usar as mais repetidas e as de menos frequência, pois afetam o resultado da imagem.

Na análise de similitude, os agrupamentos são entendidos como comunidades, palavras maiores são as bases que unem as demais, e há linhas que unem todas as comunidades. Entendeu-se também que os termos maiores

apresentam a estrutura que liga as demais palavras, sendo as mais próximas aquelas com correlação, e outras que vão se distanciando, diminuindo a convergência entre o núcleo principal.

O software *Iramuteq* também revelou as interconexões entre os artigos através do *corpus* textual que foi desenvolvido. Por meio da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), observaram-se as correlações entre os resumos. O objetivo desse resultado foi o direcionamento da análise para as relações entre os artigos, proporcionando um entendimento mais profundo que vai além da simples contagem de palavras presentes no *corpus*. Segue a Figura 7, sobre a AFC:

Figura 7 – Análise Fatorial de Correspondência



Fonte: Imagem software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

A Análise Fatorial de Correspondência na Figura 7 proporcionou a construção de agrupamentos mais claros dos artigos. Assim, foram debatidas as categorias conforme a correlação por assunto.

2.5.1 Identidade institucional como reflexo da organização

A identidade institucional reflete diretamente a forma como uma organização se estrutura, comunica seus valores e se relaciona com seus membros e com a sociedade. No contexto das universidades públicas, esta identidade orienta a cultura organizacional ao mesmo tempo em que fortalece o sentimento de pertencimento entre os servidores, influenciando seu engajamento e alinhamento com os objetivos institucionais.

A análise deste tema possibilita compreender como os elementos formais, como missão e valores, interagem com fatores subjetivos, como as percepções e experiências dos servidores, na construção de uma identidade institucional coesa. Além disso, possibilita avaliar os desafios e os fatores que podem enfraquecer essa identidade, como a falta de comunicação eficaz ou a sensação de exclusão no ambiente de trabalho. Assim, a investigação acerca da identidade institucional como reflexo da organização foi uma tarefa necessária para a ampliação do entendimento sobre o papel do clima organizacional e da comunicação interna na consolidação de uma identidade forte e sustentável nas universidades públicas.

A literatura sobre identidade institucional tem enfatizado cada vez mais o papel do servidor como protagonista do processo interno, sendo percebido como participante ativo (Neill, Men e Yue, 2020). Segundo Ernst e Schleiter (2021, p. 893), a identidade institucional ou organizacional surge na tradição do funcionalismo, derivando de aspectos formais da organização e de tentativas gerenciais de controle por meio de valores, metas e declarações de missão. Alguns estudos a tratam como uma construção coletiva, homogênea e relativamente estável, que une os membros organizacionais. No entanto, há divergências, pois outros autores a veem como uma construção heterogênea, resultado das relações internas e externas das organizações (Ernst e Schleiter, 2021), o que permite inferir que a narrativa dos membros da organização é fundamental para a construção desta identidade.

A introdução da ideia de construção de uma narrativa nas organizações para com os servidores se conecta à identidade institucional, no sentido de que os seus membros fazem sentido de sua identidade e a comunicam para outros, promovendo uma formação e identificação deles com a organização (Evans, 2015; Rasmussen, 2017). Xu e Shubo (2024) veem que o contexto molda as narrativas institucionais em que as universidades operam. Como exemplo, tem-se que as universidades devem

atender certos requisitos para que recebam recursos e reconhecimento. Assim, a narrativa nas organizações poderá indicar os conflitos internos que se expressam em discursos entre servidores, como também indicar o nível de evolução do ambiente interno que permita ou não propostas de mudanças de exigências constantes. O que resulta em influência na identidade institucional que se pretende fortalecer. O'Connor e Shumate (2020) entendem que a construção desta narrativa precisa ser guiada pela autenticidade (ser genuína e refletir os valores da organização), consistência (que ela seja a mesma nos diversos ambientes e ao longo do tempo) e emoção (para criar conexões com o público, bem como o envolvimento e a lealdade).

Acrescenta-se ainda à construção de narrativa nas organizações a ideia de Ala-Kortesmaa, Laapotti e Mikkola (2024), que, segundo eles, é entendida como um processo colaborativo e dinâmico que envolve a criação, revisão e negociação de histórias que definem quem a organização é e o que ela aspira a ser. As narrativas organizacionais seriam assim evolutivas ao longo do tempo, e se adaptariam às circunstâncias, uma vez que “identidades organizacionais são múltiplas, fluidas e dinâmicas” (tradução nossa) (Ala-Kortesmaa, Laapotti e Mikkola, 2024, p. 223), como também considerariam a presença de sentidos de ambiguidade e clareza nas narrativas, pela construção coletiva que inclui diversos pontos de vista (Gulbrandsen, 2019).

Para algumas instituições, a identidade institucional é um importante ponto na comunicação de resiliência e na formulação de discursos de renovação em momentos de crise. Anderson e Guo (2020) acrescentam que ela engloba atributos duradouros que tornam uma organização única e profundamente arraigada no passado. Além disto, a identidade institucional resgata a memória organizacional, podendo integrá-la a uma projeção de futuro promissor, com o objetivo de restaurar a confiança e a credibilidade da instituição.

Por outro lado, alguns fatores podem comprometer a solidez e o fortalecimento da identidade institucional, como o ostracismo no ambiente organizacional. Quando os servidores se sentem ignorados ou excluídos, sua conexão e identificação com a organização diminuem, afetando negativamente seu engajamento e a disposição para iniciativas que beneficiem a instituição. Segundo Cheng e Ma (2022), esta exclusão reduz a identidade institucional dos servidores, prejudicando sua participação ativa no desenvolvimento organizacional.

A identidade institucional também se relaciona com a forma como os servidores se identificam com a organização, apropriando-se de sua missão, valores e cultura. Esta identificação pode ocorrer tanto em nível individual quanto coletivo, estando intimamente ligada à teoria da identidade social, segundo a qual os indivíduos se categorizam como membros de um grupo ou organização (Neill, Men e Yue, 2020). O compartilhamento das intenções a que se querem chegar as organizações é importante por impactar diretamente na compreensão coletiva da identidade: ajuda a estabelecer uma definição clara sobre “quem somos” como organização (Evans, 2015). Para Xu e Shubo (2024), as universidades formulam reivindicações sobre este “quem somos” e “o que fazemos” para declarar a ideia de pertencimento em categorias sociais específicas (educacionais), que por sua vez influencia as avaliações sobre sua legitimidade seguindo narrativas coletivas. Além disso, o compartilhamento aberto de informações dentro das organizações promove a transparência, elemento que ajuda na construção da confiança entre os membros da equipe, permitindo um fluxo de informações. Ou seja, contribui para uma identidade institucional coesa, percebida internamente e externamente. Intenções organizacionais autênticas e coesões casadas com as ações da organização.

Conhecer e divulgar a visão e a missão das universidades públicas são estratégias fundamentais para consolidar a identidade institucional (Hu, Asafo-Adjei e Bonsu, 2024; O'Connor e Shumate, 2020). Estes elementos comunicam os valores, objetivos e especializações da universidade, sendo indispensáveis para destacar sua relevância no cenário atual do ensino superior. Também pode contribuir para a percepção que os servidores têm da organização: quando há mais feedback positivo sobre a imagem institucional, mais condicionados eles podem estar entendendo aquele espaço como ideal (Bacevice e Larson, 2024, p. 467). Para Sharp (2019), os servidores contribuem significativamente para a construção da identidade institucional quando se identificam com os valores e a missão da organização e, ao validar e reforçar estes princípios, também colaboram para moldar a percepção coletiva da instituição, tanto internamente quanto externamente.

A questão do pertencimento também está intrinsecamente ligada à identidade institucional, uma vez que a identidade e o ambiente organizacional das universidades impactam diretamente a imagem que transmitem para a sociedade. Os gestores das universidades se preocupam constantemente com a reputação e a identidade institucional, incentivando a participação ativa dos servidores nas ações institucionais

(Romiani, Khorasgani e Norollahee, 2024). Esta visão é complementada por Zamparini e Lurati (2017), ao afirmarem que a identidade institucional funciona como um auto descritor invocado por agentes-membros, ou seja, aqueles que agem ou falam em nome da organização. Para Rasmussen (2017), as narrativas e práticas de comunicação, especialmente em mídias sociais, afetam a construção de pertencimento entre os membros da organização, ou seja, não é um aspecto estável, e sim dinâmico em que os membros da organização negociam e reavaliam seu sentimento de pertencimento.

Isto implica que a identidade institucional precisa ser percebida como uma construção interna, como um meio de vincular a organização ao seu ambiente social e como um elemento capaz de influenciar as percepções do público externo sobre ela.

2.5.2 O clima organizacional como instrumento de pronunciamento dos servidores

O clima organizacional reflete a percepção coletiva dos servidores sobre o ambiente de trabalho e influencia diretamente sua motivação, produtividade e bem-estar, além de servir como um instrumento de pronunciamento dos servidores, pois expressa suas vivências, expectativas e frustrações dentro da organização. Um ambiente organizacional positivo promove engajamento e cooperação, enquanto um clima desfavorável pode resultar em desmotivação, insatisfação e baixa produtividade. Desta forma, compreender o clima organizacional permite a identificação de desafios e implementação de estratégias que favoreçam um ambiente mais saudável e produtivo.

O clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como cultura, valores, práticas de gestão e a forma como a comunicação flui dentro da organização (Anderson e Guo, 2020). Ele também reflete sobre como os servidores se sentem em relação ao seu trabalho e à organização em determinado momento (Yue, Men e Ferguson, 2021). Quando os servidores percebem que são tratados com respeito, honestidade e equidade pelos gestores, sua satisfação no trabalho aumenta (Küçük, 2022; Kim e Meganck, 2024); assim, a satisfação pode ser utilizada como um indicador do clima organizacional.

Estudos sugerem que o ostracismo pode destruir a atmosfera organizacional harmoniosa, criando um ambiente de desconfiança, exclusão e repressão. Quando os

servidores se sentem ostracizados, isso não apenas afeta sua identidade institucional e bem-estar, mas também deteriora o clima organizacional como um todo. Um clima organizacional negativo, resultante do ostracismo, pode levar a emoções negativas entre os servidores, como ansiedade e desconforto, dificultando a colaboração e a comunicação eficaz entre os membros da equipe. Isto representa uma ameaça significativa à saúde física e mental dos servidores e pode resultar em problemas organizacionais mais amplos, como a perda de talentos e a diminuição do desempenho organizacional (Cheng e Ma, 2022). Aqueles que se sentem excluídos podem evitar interações com colegas, manifestam a falta de confiança em seus líderes (Kim e Meganck, 2024), resultando em um fluxo de informações interrompido e em uma colaboração reduzida, criando um ciclo vicioso de isolamento e exclusão.

O clima organizacional pode se tornar mais tenso e desconfiado, dificultando a comunicação aberta e honesta. Servidores que se sentem ostracizados podem hesitar em compartilhar ideias ou feedback, temendo mais exclusão ou críticas. Isto pode levar a um ambiente de trabalho onde a comunicação é superficial e não aborda questões importantes (Cheng e Ma, 2022; Bonaiuto *et al.*, 2022). O oposto a este quadro seria a comunicação bidirecional, em que servidores têm a oportunidade de dar e receber feedback, que é fundamental para o crescimento e desenvolvimento profissional (Dailey e Zhu, 2017).

Por outro lado, pode existir uma relação de feedback entre uma cultura emocional saudável e um clima organizacional positivo. Um clima organizacional favorável pode reforçar uma cultura emocional saudável e vice-versa (Yue, Men e Ferguson, 2021). Ao fomentar a comunicação aberta e o respeito, as emoções dos colaboradores são reconhecidas e valorizadas, bem como a lealdade dos servidores e a sua disposição para apoiar as iniciativas da organização (Kim e Meganck, 2024). Implementar uma cultura de feedback pode melhorar a comunicação e a empatia, promovendo tanto um clima organizacional saudável quanto um clima emocional positivo (Heckert, Boumans e Vliegenthart, 2022).

O cinismo é outro aspecto que influencia o clima organizacional e a comunicação dentro das organizações. Para Küçük (2022), o cinismo, entendido como uma atitude negativa do indivíduo em relação à organização em que trabalha, é um fenômeno complexo que envolve dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais, pois reflete a crença de que o ambiente organizacional é injusto e inseguro. O cinismo se manifesta quando os servidores desenvolvem julgamentos negativos em relação

aos gestores, à organização e à sua estrutura, gerando sentimentos de decepção e desesperança. Em um primeiro momento, esta atitude surge no campo cognitivo, quando um servidor passa a acreditar que a organização é desprovida de honestidade e justiça. Isto leva à percepção de que as práticas organizacionais não respeitam os princípios esperados, influenciando negativamente o clima organizacional e a dinâmica de comunicação dentro da instituição. Ausência de reconhecimento e recompensas, disputas e conflitos não resolvidos entre colegas e disparidades no tratamento dos servidores agravam o quadro (Bonaiuto *et al.*, 2022).

Pode ainda ambientes negativos levarem a processos em que os servidores se sentem mais divididos e competitivos entre si, o que gera conflitos improdutivos entre diferentes unidades dentro da organização (Boehm *et al.*, 2015). Para Kazmi e Javaid (2022), Varshney e Varshney (2024) e Al-Zyoud e Mert (2019), um outro fator seria a incivildade, que afeta a satisfação no trabalho e a identidade institucional, pois este sentimento pode deteriorar o clima organizacional, criando uma cultura de medo e desconfiança. Dessa forma, quando o ambiente é negativo, essa conexão emocional e identificação com a organização são enfraquecidas, o que pode levar a um comportamento menos comprometido enquanto coletividade e a um afastamento dos objetivos da instituição.

Al-Zyoud e Mert (2019) sugerem, para a reversão a um ambiente positivo e agradável, que o estímulo à construção de alto capital psicológico pelas organizações promova uma comunicação mais positiva e construtiva, com servidores mais propensos a expressar suas ideias, que oferecem feedback e colaboram com os demais. Da mesma maneira, entende Bonaiuto *et al.* (2022) e Lamertz e Bhave (2017), que afirmam que relações de apoio entre colegas e supervisores, confiança organizacional e uma cultura que valoriza a comunicação aberta e a colaboração promovem um ambiente interno positivo. E Meisenbach e Feldner (2019) complementam com a promoção necessária de discursos que elevem em sua equipe o senso de propósito e pertença.

Por estas razões, as organizações precisam apostar em uma comunicação clara e eficaz, a partir de informações aos servidores sobre as práticas organizacionais e as ações que elas tomam para manter sua confiabilidade. Por consequência, a percepção da legitimidade (Lamertz e Bhave, 2017) aumenta significativamente, com servidores com sentimento aguçado de que são valorizados e ouvidos: ponto essencial para um ambiente de trabalho positivo.

A resiliência é um outro aspecto que pode impactar positivamente um clima organizacional e a identidade institucional, uma vez que este sentimento propicia a aprendizagem e o apoio social (Varshney e Varshney, 2024; Alabood e Mohammedismail, 2024), permitindo que os servidores se identifiquem fortemente com a sua organização, sentindo um maior compromisso e motivação. Ou seja, a resiliência pode, portanto, ser vista como um mediador entre a identidade institucional e o desempenho no trabalho, ainda que existam situações adversas.

A solidariedade organizacional também aparece como um importante ponto influenciador da identidade institucional, que por sua vez gera um ambiente interno positivo. Segundo Alabood e Mohammedismail (2024), a solidariedade organizacional seria um comportamento cooperativo que favorece o bem-estar coletivo, promovendo interdependência e colaboração entre os membros da organização. E bem-estar é o que Ansong *et al.* (2024) percebem como um ponto a ser considerado pelas organizações, pois ele tem um efeito mediador significativo na ligação entre a liderança e a melhoria do estado emocional dos seus subordinados, o que proporciona comportamentos de cidadania organizacional (Ansong *et al.*, 2024; Srivastava e Madan, 2016; Dailey e Zhu, 2017). Assim, iniciativas e programas de bem-estar nas organizações beneficiam seus servidores, melhorando a saúde e o bem-estar, além do sucesso organizacional como um todo, com a proximidade de identificação do servidor com a instituição (Dailey e Zhu, 2017).

Dessa forma, os servidores podem expressar nos resultados do clima organizacional, o sentimento de participação do sucesso organizacional, a sua contribuição para o desempenho organizacional e suas percepções do tratamento existente no seu ambiente de trabalho, desde valores até a promoção de confiança (Srivastava e Madan, 2016).

2.5.3 Liderança e relacionamento na comunicação organizacional

A liderança e o relacionamento interpessoal desempenham um papel central na comunicação organizacional, influenciando diretamente o clima organizacional e o compromisso dos servidores. A maneira como os líderes se comunicam, estabelecem diretrizes e promovem a cultura organizacional impacta na disseminação de informações e favorece a construção da identidade institucional e o nível de confiança dentro da organização. Nesta conjuntura, a análise da comunicação na liderança

permite ampliar a compreensão de como a linguagem, a transparência e a empatia podem fortalecer o vínculo entre gestores e equipe, promovendo um ambiente organizacional mais colaborativo e eficaz.

As narrativas dos membros das organizações são mecanismos de ação e comunicação que permitem expressar e legitimar suas experiências e posições, de acordo com a discussão de Ernst e Schleiter (2021), que ainda argumentam que elas são ferramentas performativas que conectam passado, presente e futuro, contribuindo para moldar a percepção de identidade em contextos de mudança. Assim, desempenham um papel fundamental na construção e reivindicação de uma nova identidade institucional.

Para que ocorra a narrativa, o ato de ouvir também deve se fazer presente para a construção e entendimento da identidade institucional (Huang-Horowitz, Boyraz e Owens, 2024). É o que Eger (2021) também afirma em seu trabalho, quando a coconstrução da identidade institucional advém do compartilhamento da comunicação de valores e experiências coletivas, ou seja, o ouvir atento das vozes e experiências dos membros da organização. Assim sendo, nos ambientes de trabalho, existem diversas perspectivas e discursos dos indivíduos que ali atuam. Ouvir todas elas é auxiliar na criação de narrativas possíveis e respeitadas. É adquirir a consciência espacial que Rowe (2014) procurou despertar.

A mudança da linguagem usada para se referir aos membros da organização impacta também na questão do ouvir. Seria uma consideração das referências e percepções destes indivíduos, que permite um ambiente interno mais inclusivo e acolhedor (Eger, 2021, p. 276).

A comunicação que enfatiza a identidade institucional e os valores fundamentais pode contribuir para um clima organizacional mais positivo. Quando os servidores percebem que a organização está comprometida com seus princípios e com a comunidade, a confiança e a lealdade aumentam, impactando diretamente o ambiente de trabalho (Anderson e Guo, 2020). Para Gulbrandsen (2019), a comunicação organizacional estabelece diretrizes e estratégias para o relacionamento com os públicos internos e externos e ela, quando é clara e eficaz, facilita a disseminação de informações, promovendo um ambiente de transparência e de compromisso coletivo. Seria um ambiente comunicativo, com o encorajamento e valorização da comunicação, que permitiria o fluxo constante de *feedback* e ideias provenientes de todos os níveis da organização (Eger, 2021).

A comunicação estratégica é influenciada de maneira significativa pela identidade institucional e pelo grau de identificação dos servidores, sendo descrita como um processo de coconstrução de significados, no qual as identidades e os valores dos membros da organização influenciam a narrativa e a retórica empregadas na comunicação externa (Henderson, Cheney e Weaver, 2015; Heckert, Boumans e Vliegenthart, 2022). Para Bencherki e Snack (2016), a comunicação estratégica e a identidade institucional não são simplesmente determinadas por associações formais, mas são resultados das interações comunicativas que ocorrem no cotidiano organizacional. Já Gulbrandsen (2019) entende que a ambiguidade na comunicação pode ser benéfica, ao permitir flexibilidade e criatividade na formulação de estratégias, mas também pode gerar confusão e mal-entendidos; portanto, a administração deve ter cautela ao se adaptar a mudanças e incertezas.

Atualmente, muitas organizações reconhecem a importância da cultura emocional (Cheng e Ma, 2022; Yue, Men e Ferguson, 2021; Ernst e Schleiter, 2021; Hu, Asafo-Adjei e Bonsu, 2024; Rowe, 2014), especialmente em um contexto em que o bem-estar dos servidores é valorizado. E com isto, as organizações podem se utilizar de palavras que transmitam um sentido e significado de pertencimento, na tentativa de engajar emocionalmente os *stakeholders* (Hu, Asafo-Adjei e Bonsu, 2024). No entanto, algumas instituições adotam práticas para monitorar e promover esta cultura, enquanto outras ainda ignoram o papel crítico das emoções na construção de um ambiente de trabalho eficaz (Yue, Men e Ferguson, 2021). A comunicação organizacional, neste sentido, possibilita um entendimento recíproco entre servidores e instituição e favorece novas posturas que respeitam e compreendem os indivíduos, resultando em um ambiente mais saudável e colaborativo.

As lideranças têm um papel decisivo na transformação do ambiente interno, sendo imprescindível o reconhecimento dos benefícios de uma linguagem motivadora, empática e orientadora para contribuir para a transmissão da visão e da cultura organizacional de forma mais eficaz (Huang-Horowitz, Boyraz e Owens, 2024), promovendo um clima positivo. A escuta organizacional dos líderes pode definir e distinguir uma instituição de outra, ao eles terem claro de quem são e do que representam, como aprendem as necessidades das partes interessadas por meio do diálogo e demonstram disposição para agir sobre a aprendizagem adquirida (Fu *et al.*, 2024). Além disto, os líderes devem oferecer orientações precisas sobre o que deve ser realizado, estabelecendo expectativas claras (Bencherki e Snack, 2016) e

oferecendo *feedback* responsivo, o que reduz incertezas e melhora a satisfação no trabalho (Yue, Men e Ferguson, 2021), como ainda no desempenho nas interações entre os diferentes grupos de stakeholders na ideia de compromisso forte dos membros (Huang-Horowitz, Boyraz e Owens, 2024), bem como um enfoque mais colaborativo e bidirecional, que enfatiza os imperativos éticos e sociais mais amplos, para alcançar a melhoria da sociedade (Yue *et al.*, 2024, p. 4).

Kopavena (2019) também relata em seu estudo como os líderes têm o papel de conectar a missão e visão com seus servidores. Quando há uma distância dos líderes, que não divulgam ou não se envolvem com a missão e visão da organização, cria a pressuposição de que eles também estão desconectados da realidade da equipe, ou ainda, que não se importam com eles da maneira que deveriam ou poderiam atuar.

A comunicação interna, enquanto componente vital da dinâmica organizacional, refere-se ao fluxo de informações e interações dentro da instituição, o que garante um funcionamento eficiente e contribui para a formação e manutenção da cultura organizacional (Yue, Men e Ferguson, 2021; Reynolds e Lander, 2024). Ela é um elemento-chave, permitindo a intervenção e a produção de significados coletivos (Marchiori e Buzzanell, 2017), além de unir os membros da organização em torno de valores e objetivos comuns, no sentido de uma identidade coletiva (Falkheimer *et al.*, 2022). A eficácia desta comunicação é fundamental para o maior engajamento dos servidores, a coordenação de atividades e a realização dos objetivos organizacionais, reforçando a identidade institucional.

No entanto, desafios como hierarquias excessivas, falta de recursos e treinamento inadequado podem comprometer a qualidade da comunicação interna. A identificação e a superação destes obstáculos são indispensáveis para garantir uma comunicação organizacional mais eficaz (Yue, Men e Ferguson, 2021; Heckert, Boumans e Vliegenthart, 2022). Um outro lado seria a maneira como cada grupo dentro da organização percebe a comunicação interna, o que pode gerar desconfiança e divisões (Yue *et al.*, 2024), ou ainda uma reduzida estratégia de comunicação interna, limitada a um serviço de mensagens, de maneira rápida e operativa (Falkheimer *et al.*, 2022). No ambiente universitário, geralmente é composto por uma diversidade de públicos internos, com suas amplas gamas de identidades e valores, que positivamente enriquecem pela diversidade, ao mesmo tempo que se criam conflitos. Assim, para Sharp (2019), o uso de retórica epidítica permite que diferentes

grupos dentro da universidade se identifiquem com valores compartilhados, ajudando a mediar esses conflitos e a promover um diálogo construtivo. Esta ideia de retórica epidítica, segundo Sharp, é aquela que se concentra na busca por valorizar a construção e formação dos valores comunitários, ao contrário do que se presencia, de limitar ações de elogios e críticas aos servidores ou em eventos específicos.

Ademais, a liderança impacta diretamente a percepção de justiça organizacional, pois, quando os gestores agem de maneira injusta ou não compensam injustiças percebidas, os servidores são mais propensos a desenvolver atitudes cínicas em relação à organização (Küçük, 2022). A experiência de justiça organizacional é mediada pelos líderes e, se um servidor percebe injustiça em suas ações, pode ampliar seu sentimento de desconfiança e cinismo em relação à organização como um todo. Assim, é fundamental que os líderes atuem com transparência e equidade, reforçando um ambiente de trabalho mais confiável. Na perspectiva de Nguyen e Sidorova (2020), os servidores se identificam fortemente com a organização, por meio de líderes que orientam as interações internas de maneira mais positiva e construtiva, o que também causa um impacto significativo. Reynolds e Lander (2024) acrescentam a isto a demonstração de competência e benevolência, o que também Yue *et al.* (2024) complementam, quando atribuem à liderança o resultado do desenvolvimento da confiança organizacional.

No entendimento de Kosonen e Ikonen (2022), a liderança discursiva se manifesta na interação entre líderes e servidores, na qual a gestão organizacional se dá por meio de construções linguísticas. Este tipo de liderança auxilia na interpretação de eventos organizacionais e, potencialmente, na compreensão dos servidores que passam a atribuir sentido às situações complexas.

Quando há uma comunicação interna eficaz, bem estruturada nas universidades públicas, bidirecional (Heckert, Boumans e Vliegenthart, 2022; Sharp, 2019), uma relação de confiança se estabelece entre estas instituições e seus servidores (Gara e La Porte, 2020; Romiani, Khorasgani e Norollahee, 2024; Leslie, Abu-Rahma e Jaleel, 2018). Assim, as informações são disseminadas de forma acessível e confiável, refletindo positivamente na imagem institucional. Para Kosonen e Ikonen (2022), a confiança é uma construção organizacional, que pode ser potencializada pelo engajamento comunicativo, que envolve a disposição e a capacidade dos membros da organização de se envolverem ativamente nas interações internas. Isto significa que os servidores se dedicam física, psicológica e

emocionalmente às suas funções e às interações com a organização e seus colegas, fortalecendo a cultura organizacional e a identidade institucional. E complementando, como a liderança que permite a abertura e a proximidade dos servidores e da administração, reforça o sentimento de segurança diante dos desafios que surgem nas organizações (Leslie, Abu-Rahma e Jaleel, 2018).

2.5.4 Estratégias nas universidades públicas: múltiplas identidades e orientação institucional

As universidades públicas desempenham uma função prioritária na produção e disseminação do conhecimento, sendo marcadas por múltiplas identidades institucionais que refletem a diversidade de seus atores e objetivos. Estas instituições operam em um contexto dinâmico, no qual precisam equilibrar a tradição acadêmica com exigências contemporâneas de inovação, inclusão e eficiência administrativa. Neste cenário, a comunicação organizacional torna-se um elemento estratégico para alinhar expectativas e fortalecer a identidade institucional, garantindo a coesão interna e a legitimidade externa. A análise desta temática favorece a compreensão de como as universidades conciliam estas múltiplas identidades (Zolin e Gibbons, 2014; Palumbo e Manna, 2020) e orientações institucionais por meio de estratégias discursivas e organizacionais.

As universidades constroem e reforçam suas identidades institucionais por meio de diversas estratégias discursivas, como a reivindicação de pertencimento (Zolin e Gibbons, 2014; Neill, Men e Yue, 2020), a legitimação do sucesso acadêmico de seus alunos e o desacoplamento. Este último conceito refere-se à separação entre diferentes expressões identitárias, permitindo que coexistam sem gerar contradições explícitas (Xu e Shubo, 2024; Sharp, 2019). Em universidades descentralizadas de grande porte, múltiplas identidades e valores podem entrar em conflito quando há necessidade de ações organizacionais conjuntas. Nestes contextos, os discursos mais eficazes são aqueles que utilizam a retórica epidítica, exaltando valores alinhados à identidade predominante da instituição (Sharp, 2019, p. 341).

Há uma percepção de que o ensino superior vem sendo influenciado por processos de mercantilização, aproximando-se da ideologia neoliberal e priorizando eficiência e competitividade (Xu e Shubo, 2024; Hu, Asafo-Adjei e Bonsu, 2024). Esta perspectiva pode entrar em conflito com as universidades públicas, que

historicamente equilibram lógicas administrativas, acadêmicas, de mercado e sociais. Fatores como o aumento de custos, mudanças nas demandas e demografia estudantil, competição emergente e avanços tecnológicos contribuem para esta tensão (Leslie, Abu-Rahma e Jaleel, 2018). Para Neill, Men e Yue, as mudanças organizacionais desencadeiam reações atitudinais (que envolvem emoções e opiniões internas) e comportamentais (ações responsivas a aquelas atitudes), como comprometimento e apoio comportamental. E, portanto, a comunicação se torna ponto para influências positivas nas organizações e em seus servidores (Neill, Men e Yue, 2020, p. 291).

Leslie, Abu-Rahma e Jaleel (2018) indicam que ambientes universitários anômicos — aqueles sem uma identidade institucional clara — favorecem apenas a coexistência de grupos isolados, sem promover um senso de pertencimento coletivo. A falta de integração cultural e estrutural dentro da administração universitária pode reforçar esta fragmentação, dificultando a consolidação de uma identidade institucional coesa.

Segundo Konosen e Ikonen (2022), as universidades são espaços fragmentados, em formato de departamentos, o que favorece o isolamento entre diferentes áreas do conhecimento. No entanto, a introdução de meios digitais de comunicação pode atenuar esta fragmentação, promovendo maior interação e compartilhamento de conhecimento que fortalece a confiança na organização e diminui a sensação de insegurança e de descontentamento no ambiente de trabalho. Nowak (2020) entende que é importante a compreensão dos objetivos estratégicos, para que haja coesão no ambiente de trabalho, nas ações internas e nos resultados de desempenho que se pretende chegar enquanto organização.

Quando se busca um bom clima organizacional em espaços em ambientes universitários, com sua diversidade e produção de conhecimento e de cultura, é essencial que a instituição ofereça uma orientação adequada ao ambiente de trabalho, com abordagem de diversas dimensões. Dentre as orientações institucionais está a necessidade de garantia dos alinhamentos entre metas, valores orientadores e expectativas organizacionais (Kuntz e Roberts, 2014; Park *et al.*, 2017); o apoio contínuo por parte da gestão, cujo impacto é positivo na motivação e desempenho dos grupos; clareza nas responsabilidades e objetivos de trabalho que culmina em um envolvimento do ambiente interno eficaz; e novamente, um ambiente que desenvolva confiança e fortalecimento por uma comunicação aberta.

Para Joe *et al.* (2018), o clima ético dentro de uma organização, composto por diferentes dimensões como benevolência, baseado em princípios éticos, também influencia o comportamento dos servidores e suas percepções sobre a organização. Por isso, este clima ético se relaciona ao clima organizacional, sendo o primeiro uma parte importante porque impacta na satisfação dos servidores, em espaços como as universidades, o que, segundo Joel *et al.*, influencia os parâmetros de ficar ou não em ambientes de trabalho como este.

Quando se aborda a ideia de denúncias em ambientes universitários, ou seja, incidência de denúncias em instituições de ensino superior, se relaciona com a identidade institucional, uma vez que ao se constatar uma homogeneidade da identidade institucional que se deseja alcançar, as denúncias se tornam mínimas. Para Palumbo e Manna (2020), esta visão sobre a relação da identidade institucional e denúncias em ambientes universitários é complexa, que se deve considerar os instrumentos propícios para denúncias quando há irregularidades, o apoio organizacional que estimule estas ações, e uma cultura do silêncio. Esta última reflete uma identidade institucional homogênea que inibe a disposição de servidores para relatar irregularidades (Palumbo e Manna, 2020, p. 95).

A reputação universitária também está diretamente ligada a elementos como identidade, cultura organizacional e clima interno. Na visão de Romiani, Khorasgani e Norollahee (2024), a interação entre estudantes, corpo docente e demais servidores, aliada à promoção do senso de pertencimento e cooperação, é fator substancial para a construção da identidade institucional e da reputação da universidade. As crenças, percepções e avaliações acumuladas ao longo do tempo influenciam a forma como a instituição é vista em comparação com outras (Park *et al.*, 2017), tornando a gestão da identidade institucional um aspecto estratégico para sua consolidação e reconhecimento.

3 METODOLOGIA

Os elementos metodológicos escolhidos para a delimitação da pesquisa são apresentados neste capítulo. Assim, os elementos que atendem aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa estão devidamente definidos, incluindo a abordagem adotada, o *design* e o objeto de estudo, o que possibilitou o desenvolvimento da análise apresentada neste trabalho.

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa, por ser considerada adequada para compreender em profundidade o ambiente interno da instituição pesquisada – a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), além da visão de sua identidade tecnológica em constante aprimoramento, a partir da perspectiva dos servidores.

De acordo com Creswell e Creswell (2021, p. 207), métodos de pesquisa “envolvem as formas de coleta, de análise e de interpretação dos dados que os pesquisadores propõem para seus estudos”. Além disto, pelas perspectivas do pesquisador, com seu conjunto de crenças, há o direcionamento da pesquisa em ação.

Diante desta definição, este estudo é delimitado como uma pesquisa qualitativa. Para Santos *et al.* (2020), a pesquisa qualitativa emprega uma metodologia mais humanística, interacional e empática, destacando valores, crenças e comportamentos sociais dos fenômenos analisados, sem comprometer a transparência na coleta de dados, a confiabilidade do planejamento e dos resultados obtidos. Seu foco é descrever, analisar e compreender fenômenos complexos, sendo que os autores acrescentam que a validação é vista de outra forma, como um sinal de uma pesquisa planejada e realizada de forma meticulosa e confiável, em que os métodos empregados e os resultados da pesquisa estão em conformidade com os objetivos estabelecidos.

Assim também Gerhardt e Silveira (2009) têm o entendimento de que a pesquisa qualitativa se volta para o aprofundamento do estudo em um grupo social, explicando o motivo das coisas, não quantificando valores e as trocas simbólicas. O

que justifica a procura em ouvir os participantes e, na sequência, a construção de um entendimento (Creswell e Creswell, 2021).

Outro ponto importante na pesquisa qualitativa diz respeito ao papel do pesquisador. Segundo Creswell e Creswell (2021), o pesquisador que está mais familiarizado com a escrita literária prefere conduzir as entrevistas de maneira que possa ouvir mais do participante e realizar observações com proximidade, tende a escolher esta abordagem. Estes autores também destacam que o pesquisador pode ter um impacto parcial no estudo ao interagir com essa experiência de visita ao local de pesquisa, guiando sua pesquisa com base no conhecimento que tem do local e das pessoas que irá entrevistar. Portanto, não se espera do pesquisador uma atitude neutra e imparcial, apresentando-se como sujeito e objeto de suas pesquisas (Gerhardt e Silveira, 2009).

3.2 Tipo de pesquisa

A dissertação tem um caráter exploratório, já que existe a necessidade de explorar e detalhar fenômenos, para então formar uma teoria a respeito (Creswell e Creswell, 2021). No presente estudo, buscou-se explorar os elementos que influenciam o fortalecimento da identidade institucional da UTFPR. Para Gil (2008), estas pesquisas exploratórias desenvolvem, esclarecem e modificam conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral sobre um determinado fato.

A pesquisa de âmbito exploratório tem o intuito de expor certas características do grupo ou do fenômeno a ser explorado. Assim, buscou-se evidenciar os diferentes aspectos do fenômeno, com um planejamento flexível, para familiarizar-se com o problema, tornando-o explícito de maneira a construir certas hipóteses (Gil, 2023).

A pesquisa se pautou por um estudo de caso – do tipo estudo de caso único, em que foram ouvidos participantes da UTFPR, no Estado do Paraná. As orientações de Creswell (2014, p. 36) sobre a investigação qualitativa, de formato construtivista, permitiram compreender que “os indivíduos buscam entender o mundo em que vivem e trabalham. Eles desenvolvem significados subjetivos das suas experiências - significados direcionados para certos objetos ou coisas”.

Esta pesquisa qualitativa, utilizando-se da metodologia do estudo de caso, envolveu uma investigação e a coleta de dados, com resultados que consideraram a

opinião dos participantes, a descrição do problema proposto e sugestões contributivas para esta universidade pública.

A maioria dos estudos quantitativos aborda as perspectivas dos participantes por meio de questionários. No entanto, observou-se que na pesquisa qualitativa há uma atitude exploratória profunda das percepções e sentimentos expressos pelo público sobre uma variedade de assuntos.

Outrossim, a metodologia qualitativa considera múltiplos métodos de coleta de dados, o que se configura na chamada triangulação de dados de uma pesquisa. Na perspectiva de Yin (2015), a triangulação é um recurso essencial nos estudos de caso, pois possibilita integrar diferentes fontes de dados para fortalecer a consistência dos achados. O autor destaca que essa estratégia amplia a validade da pesquisa, já que múltiplas evidências permitem analisar o fenômeno sob distintas perspectivas. Desta forma, Yin (2005) indica que estudos baseados em várias fontes tendem a apresentar resultados mais estruturados e confiáveis do que aqueles sustentados por uma única evidência.

Neste estudo também foram considerados os documentos institucionais, como atas de reuniões, portarias, as páginas do Portal da UTFPR, as observações e os entendimentos nas entrevistas, sob a perspectiva dos participantes. Estas formas de dados permitiram diferentes ângulos de análise deste cenário da instituição (Creswell, 2014).

Outra particularidade deste estudo foi ser uma pesquisa bibliográfica e documental. Os documentos produzidos pela UTFPR relevantes para este estudo foram examinados, de domínio público, obtidos no site da instituição e pela plataforma Fala.BR. Em relação ao aspecto bibliográfico, a revisão sistemática da literatura foi utilizada como referência para a elaboração do quadro teórico, contribuindo para os pontos analisados no processo.

Dessa forma, foram empregados distintos recursos que resultaram na obtenção de um volume de informações adequado para a análise aprofundada sobre o objeto delimitado no estudo de caso.

3.3 Caracterização do local de pesquisa e do objeto de estudo

Neste momento é apresentado o ambiente de realização da pesquisa, com a caracterização da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), dados históricos e informacionais, concentrando-se na Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV), localizada na Reitoria em Curitiba e representada por membros da comissão em todos os campi da universidade em todo o território paranaense. Depois, será descrita a Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM), a qual está localizada também na Reitoria em Curitiba. Estes dois setores têm destaque neste estudo uma vez que os sujeitos participantes da pesquisa são oriundos dos mesmos.

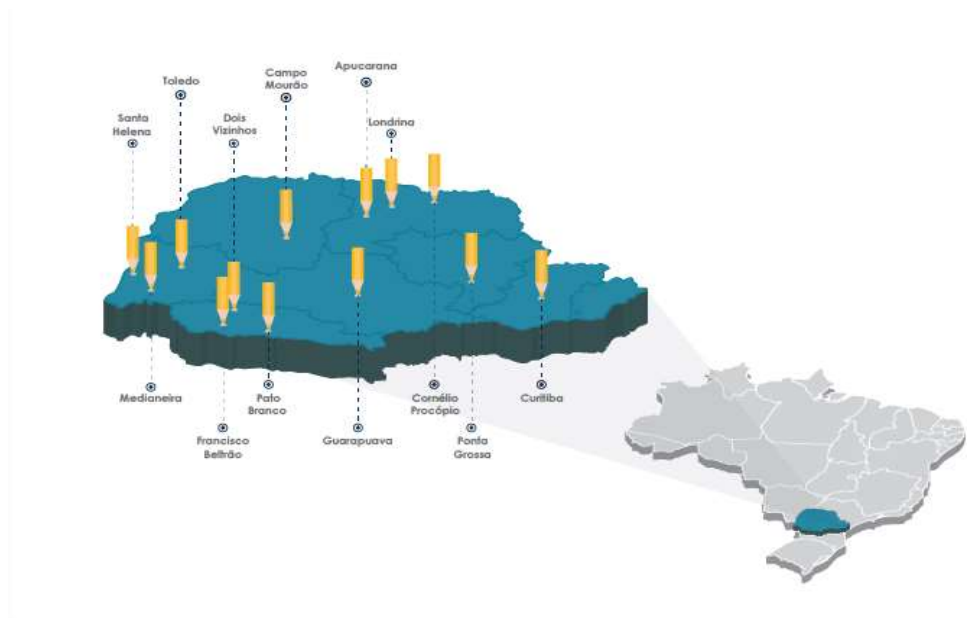
3.3.1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com sede e foro na cidade de Curitiba - Paraná. Ela inicialmente foi constituída após o Decreto Federal n.º 7.566, do ano de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 1909), quando foram criadas as escolas de aprendizes artífices por todo o território brasileiro. Em 1910 criou-se a sede da Escola de Aprendizes Artífices do Paraná, que décadas mais tarde se tornaria Escola Técnica Federal do Paraná (ETFPR) em 1959, Centro Federal de Ensino Tecnológico do Paraná (CEFET-PR) em 1978, e finalmente Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) em 2005 a partir da promulgação da Lei nº 11.184/2005, em que se torna a primeira universidade tecnológica do país. Segundo o portal da UTFPR, há um investimento constante em tecnologia e humanismo, como norteador de suas ações institucionais (UTFPR, 2017).

O antigo CEFET-PR oferecia cursos técnicos (seu carro-chefe), graduação e pós-graduação na área de tecnologia, o que indicava o norteamento para atividades na indústria e no desenvolvimento (Leite, 2020). Ao se tornar UTFPR demonstrou o crescimento do perfil institucional para o ensino superior, fato que se consolidou na alteração de sua sede e das Unidades de Ensino Descentralizadas (1986) em campus (a partir de 2008) por 12 cidades do Paraná. Investimentos do Governo Federal foram recebidos para estruturar suas equipes, com docentes e técnicos administrativos (Leite, 2020).

Deste modo, a UTFPR é hoje uma instituição de ensino multicampi, com um desenho particular, sendo que sua distribuição atual em treze campi pode ser visualizada na Figura 8:

Figura 8 - Distribuição geográfica dos campi da UTFPR



Fonte: UTFPR (2024)

O crescimento da UTFPR revela-se a partir de seus índices na qualidade do ensino reconhecidos no país, a exemplo do Ranking Universitário Folha de 2023, que destaca as melhores universidades (pública ou privada). Dentre as 203 universidades, a UTFPR conseguiu alcançar o 43º lugar. É o reflexo da sua importância no ensino superior e do reconhecimento de sua capacidade frente aos desafios e aposta em áreas como pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação.

A UTFPR concentra seus esforços no aprimoramento do conceito tecnológico em pesquisa, ensino e extensão, em consonância com sua identidade institucional de missão, valores e visão. Na missão da entidade, a promoção da educação tecnológica de alto valor é enfatizada em sua página do portal institucional.

No Relatório de Gestão de 2022 e que foi publicado pela universidade em 2023 há o reforço dos pilares que compõem suas diretrizes como vê-se na Figura 9:

Figura 9 - Mapa estratégico e o perfil institucional da UTFPR

Mapa Estratégico



Fonte: UTFPR (2023a, p. 8)

No Relatório de Gestão de 2022, a UTFPR destacou-se como uma universidade que direciona suas ações de forma estratégica, adotando práticas alinhadas à pesquisa, internacionalização, inovação e empreendedorismo, além de proporcionar benefícios aos estudantes (UTFPR, 2023a, p. 13). E, com este direcionamento, estrutura-se em 1 curso técnico, 119 cursos de graduação, 28 especializações, 59 mestrados e 14 doutorados. Para o atendimento de toda esta demanda, a universidade conta com cerca de 2.465 docentes efetivos e 1.107 técnicos administrativos em educação de diferentes áreas.

E assim, como uma estrutura centenária, que demonstra em atitudes e projeções, considera a transformação digital imprescindível para o acompanhamento das mudanças e para o atendimento das demandas que a sociedade estima por esta instituição de ensino. Com o auxílio do Escritório de Processos (EPROC), criado em 2017, a UTFPR reflete sobre seus trabalhos nos diferentes departamentos e estruturas, buscando gerenciar mais adequadamente seus processos internos, a partir de padronizações em torno do *Business Process Management* (BPM) (UTFPR, 2018).

3.4 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa teve seu foco na atuação dos servidores da Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e da Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM), quando se buscou explorar suas percepções, desafios e contribuições para o contexto organizacional, notadamente a consolidação e o fortalecimento da identidade institucional da UTFPR.

A DIRAV está relacionada à Comissão Própria de Avaliação (CPA). Esta foi criada em 2004 pela Lei 10.864 de 14/04/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esta lei tem o objetivo de avaliar os cursos de graduação e o desempenho acadêmico dos estudantes, garantindo que as universidades façam o acompanhamento adequado das ofertas e da evolução do ensino ofertado. O Regimento da CPA foi aprovado pela Deliberação nº 08/2004 em 10/12/2004 pelo Conselho Diretor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, hoje denominado Conselho Universitário da UTFPR (COUNI). Em seu artigo 1º e parágrafo único, apresenta a CPA como “órgão suplementar da Reitoria”, que atua de forma autônoma em relação aos Conselhos e Órgãos Colegiados da UTFPR (UTFPR, 2004). As avaliações ocorrem internamente e externamente, a fim de obter uma visão global e integrada dos parâmetros considerados pelo SINAES, e a participação de discentes, docentes, técnicos administrativos em educação e sociedade civil (Brasil, 2004).

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é presidida pela diretoria da DIRAV, que planeja e desenvolve toda a autoavaliação institucional da UTFPR. E entre as diversas avaliações internas estão a Autoavaliação dos Cursos, Avaliação de Desempenho, Relatório de Gestão e a de Clima Organizacional, a última a qual era o foco neste estudo (UTFPR, 2024). Em 2009, já como UTFPR, o regimento interno da CPA foi atualizado, pela Deliberação nº 13/2009, em 25/09/2009. Com essa atualização houve mais detalhamento da composição, do funcionamento e das atribuições dos membros da comissão.

A DIRAV possui sede na Reitoria da UTFPR Centro, em Curitiba - PR. Criada como referência para o controle da avaliação institucional em todos os 13 campi no Paraná. Esta diretoria possui uma equipe de assessoramento, com representação em cada campus da UTFPR, denominada de Assessores de Avaliação Institucional (ASAVI). Dessa forma, entende-se que a DIRAV tem a sua relevância como objeto de

estudo, uma vez que foram ouvidos assessores de diferentes regiões do Paraná e sua diretoria.

A DIRCOM é definida conforme a Deliberação nº 07/2009 de 05/06/2009, que cria o Regimento Geral da UTFPR, com um órgão superior da Reitoria e responsável pelas definições e regras dos processos relacionados à comunicação da universidade. É gerida pelo Diretor de Gestão de Comunicação e composta também por uma Secretaria de Apoio, Departamento de Comunicação e Marketing e Assessorias de Comunicação em cada campus.

A DIRCOM possui uma página institucional que proporciona espaços de interlocução a esta diretoria, seja pela comunidade interna, seja pela comunidade externa (imprensa, sugestão de pautas pelas pessoas, promoção das atividades institucionais), o que torna mais dinâmico o acesso a ela (UTFPR, 2023c).

Há uma política de comunicação vigente na UTFPR desde 2017, aprovada na Deliberação nº 28/2017 do COUNI. Esta política interna traz as definições dos valores, objetivos, diretrizes a serem seguidas sobre a comunicação nesta universidade, com destaque para o fortalecimento da identidade da UTFPR e sua imagem de maneira uniforme e integrada. Assim, tornou-se importante a inclusão dos sujeitos desta diretoria como participantes na coleta de dados.

Participaram desta pesquisa servidores técnicos administrativos em educação e professores que atuam direta ou indiretamente na DIRAV. De acordo com a contagem de membros, conforme publicada na página institucional da universidade, incluindo a diretoria e assessores, previa-se que a amostra fosse de cerca de 14 servidores da UTFPR. Ao final da coleta de dados, foram contabilizadas 6 entrevistas desta diretoria.

Na DIRCOM, a meta consistia em entrevistar um membro da diretoria, visando estabelecer um paralelo entre os participantes da DIRAV, responsáveis por coletar informações do ambiente interno, e a própria DIRCOM, que desenvolve, juntamente com a administração, a identidade projetada da organização. Pela divulgação na página da DIRCOM, há 3 servidores lotados na Reitoria. No total, foi feita entrevista com um representante desta diretoria, conforme previsão inicial.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi uma etapa importante para que a pesquisa fosse desenvolvida seguramente. Creswell (2014) reflete sobre a importância da forma como é feita a coleta de dados. Para ele, esta etapa “significa obter permissões, conduzir uma boa estratégia de amostragem qualitativa, desenvolver meios para registrar as informações e prever questões éticas que possam surgir” (Creswell, 2014, p. 121).

Para assegurar a proteção da dignidade, dos direitos, da segurança e do bem-estar dos participantes deste estudo, o projeto inicial e pesquisa foi submetido à análise e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR (CEP) do campus Medianeira no dia 13 de fevereiro de 2025, sob número CAAE nº 86207125.7.0000.0165, sendo todas as medidas adotadas para garantir a privacidade dos participantes. A submissão do processo ao CEP atendeu a todos os requisitos e informações necessárias para a avaliação feita pelo comitê. Por isso, não houve observações de pendências ou lista de inadequações a serem corrigidas. Além disso, as informações coletadas foram usadas exclusivamente para o propósito da pesquisa. Ressalta-se que nenhuma entrevista ou abordagem aos servidores foi feita sem que a etapa de aprovação pelo CEP da UTFPR estivesse concluída. Em Creswell e Creswell (2021, p. 71) entendeu-se a importância de alcançar todos estes cuidados para que os participantes confiassem na pesquisadora, se abrissem em uma boa relação e expressassem suas opiniões em profundidade.

Ressalta-se que o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi elaborado a partir da fundamentação teórica inicial da pesquisa, contendo 23 questões abertas, com o intuito de que o participante se sentisse livre para expressar suas percepções e opiniões sobre os temas da pesquisa. O roteiro foi dividido em quatro blocos temáticos, sendo eles: 1) dados sociodemográficos dos participantes; 2) sobre o clima organizacional; 3) sobre a comunicação interna; e 4) sobre a identidade institucional.

O critério de inclusão dos participantes estabeleceu que fossem servidores da DIRAV – UTFPR, atuando diretamente ou indiretamente no processo de avaliação do clima organizacional da instituição. No caso da DIRCOM, considerou-se a participação do gestor responsável pela elaboração da estratégia interna de comunicação da universidade. Além disto, poderiam ser incluídos servidores de ambos os sexos, sem restrição de faixa etária.

Prevendo a possibilidade de que os participantes sentissem algum desconforto ao serem questionados sobre aspectos relacionados ao seu tempo de trabalho na UTFPR ou ao responderem perguntas de natureza pessoal – circunstâncias que poderiam levá-los a interromper a participação – todos foram devidamente lembrados de que tinham a liberdade de abandonar o estudo a qualquer momento, sem qualquer ônus.

O primeiro passo para o cumprimento das normas institucionais necessárias à coleta de dados foi a obtenção da declaração de anuência e interesse institucional emitida pela Reitoria da UTFPR, documento emitido em 17/09/2024 e que autorizou o uso do nome da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, bem como a realização do estudo em seus campi (APÊNDICE C).

A coleta de dados iniciou-se com o encaminhamento do convite individual via e-mail, cadastrado no Sistema Corporativo da UTFPR, aos servidores lotados na DIRAV e DIRCOM, considerando os assessores lotados nos campi da primeira diretoria. O convite foi direcionado individualmente, fornecendo aos servidores esclarecimentos sobre a pesquisa, incluindo informações sobre seus objetivos e a relevância da participação de cada um na entrevista. Neste e-mail foi encaminhado em anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Uso de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV), com a orientação de que, se houvesse interesse em responder às perguntas, ele deveria concordar com o TCLE/TCUISV, preencher com seus dados e assinar o documento (assinatura no documento impresso ou assinatura digital). Foi necessário o uso deste modelo de termo uma vez que seria necessária a gravação das entrevistas para posterior transcrição e uma exigência feita pelo CEP para a aprovação da pesquisa. Depois, com o retorno do documento assinado, agendou-se uma data adequada para a gravação da entrevista, que ocorreu no período entre março de 2025 e junho de 2025.

Na sequência da aprovação, organizaram-se os instrumentos e a relação de servidores da DIRAV e DIRCOM em uma planilha de controle pela pesquisadora, de maneira que pudesse acompanhar os envios de convites via e-mail para estas pessoas, datas e demais dados. A relação dos servidores participantes não estava atualizada na página da DIRAV/Comissão Própria de Avaliação, sendo necessária a complementação por uma busca das portarias vigentes dos ASAVIs nos campi, pelas publicações eletrônicas da UTFPR via SEI. Baseando-se na relação publicada, foram enviados os convites para participação na pesquisa em 10 de março de 2025. Ao

longo dos envios e reenvios dos convites, descobriu-se quem eram os servidores atuantes no cargo da ASAVI em alguns campus. Sendo assim, foi necessário o envio de novos convites para os atuais ASAVIs.

Na sequência, as entrevistas foram *online*, pela plataforma de reuniões *Google Meet*. A exceção foi de um participante, que preferiu que a entrevista fosse presencial. Os participantes não solicitaram o envio do roteiro de entrevistas por e-mail, sendo que foram suficientes as explicações encaminhadas no convite à participação.

Quanto às informações sobre os servidores que aceitaram participar da pesquisa, eram homens e mulheres em praticamente igualdade de quantitativo, com tempo de serviço acima de 10 anos na UTFPR. O nível de qualificação deles foi em quase sua totalidade por titulação de doutorado. No caso dos docentes presentes nesta função, eles exerciam a função de ASAVI, ministravam aulas nos cursos de graduação e/ou pós-graduação, ou atividades de pesquisa e extensão. E para garantir o anonimato e a confidencialidade, os entrevistados serão referenciados ao longo desta análise por códigos, como o exemplo “PART_01”.

O Quadro 5 exibe as principais informações sociodemográficas dos participantes, para compreensão da trajetória destes servidores:

Quadro 5 – Informações sociodemográficas dos entrevistados

Participante	01	02	03	04	05	06	07
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Grau de instrução	Doutorado	Doutorado	Doutorado	Mestrado	Doutorado	Doutorado	Doutorado
Idade	55	47	62	43	36	53	47
Tempo de Serviço na UTFPR	27 anos	17 anos	38 anos	18 anos	10 anos	14 anos	11 anos
Área de formação	Alimentos	Geografia	Mecânica	Jornalismo	Matemática	Matemática	Matemática

Fonte: Autoria própria (2025)

No Quadro 5 demonstrou-se tratar de servidores que possuem alta instrução educacional, com um tempo considerável de atuação nesta universidade pública. Eles

assim puderam retratar suas observações e anseios contributivos para aprimoramento do modelo de universidade tecnológica a qual se apresenta hoje.

As primeiras entrevistas iniciaram em 19 de março de 2025. Foram feitas entrevistas gravadas, seguindo o roteiro de entrevista semiestruturado, previamente aprovado pelo CEP. A perspectiva era de uma duração média de 30 minutos para cada entrevista. A duração das entrevistas seguiu numa variação entre o mínimo de 20 e o máximo de 47 minutos. O Quadro 6 ilustra com detalhes as informações sobre as entrevistas, como o formato e tempo de duração:

Quadro 6 – Detalhamento da coleta de dados

Entrevistado	Data	Duração	Formato
PART_01	19/03/2025	00:43:48	Presencial
PART_02	21/03/2025	00:35:09	Google Meet
PART_03	16/04/2025	00:47:42	Google Meet
PART_04	17/04/2025	00:32:41	Google Meet
PART_05	29/04/2025	00:40:57	Google Meet
PART_06	12/05/2025	00:20:00	Google Meet
PART_07	13/06/2025	00:27:03	Google Meet

Fonte: Autoria própria (2025)

Durante a coleta das entrevistas, buscou-se garantir o acesso aos participantes das duas diretorias em foco, permitindo que cada uma apresentasse seus objetivos e estratégias: a DIRAV em relação às avaliações e a DIRCOM no que diz respeito à comunicação. Este resultado foi alcançado: uma entrevista foi realizada com um representante da DIRCOM e seis representantes da DIRAV/ASAVI. Ao todo, foram sete entrevistas gravadas.

A quantidade de entrevistas coletadas, um total de sete entrevistas ao final de mais de três meses, diante da perspectiva de conseguir dezessete entrevistas, é justificada. Como a participação na pesquisa era voluntária, não se podia obrigar a todos os convidados a aceitarem estar numa entrevista gravada. As pessoas que não queriam participar não responderam ao convite. Pressupõe-se que poderiam não querer saber sobre os detalhes dos assuntos a serem abordados, como também por receio de expor suas opiniões, ainda que lhes fossem garantidos o anonimato e a confidencialidade. Uma outra hipótese seria a falta de interesse pelo assunto, já que

as pessoas que aceitaram ser entrevistadas demonstraram empenho na participação na pesquisa e em suas falas.

O período da coleta de dados se estendeu até o dia 13 de junho. É um período que no primeiro momento foi considerado longo, todavia, existiram diferentes situações que interferiram nesta coleta. Um primeiro ponto foram os feriados prolongados, que acabaram por interferir nos fluxos para localizar os participantes ou encontrar um horário em que eles estivessem disponíveis para as entrevistas. E após esta data, viu-se que não resolveria buscar por novas entrevistas, uma vez que foram divulgados os resultados do segundo turno das eleições para Diretores-Gerais nos campi, o que ocasionaria uma mudança quantitativa dos servidores ASAVIs.

Um segundo motivo considerado na coleta foi as movimentações nos campi quanto às eleições para Diretores-Gerais. Esse evento mobilizou muito os servidores das duas diretorias ligadas à Reitoria, pois elas se relacionam à parte de comunicação, avaliações e pleitos. Alguns participantes justificaram a demora em responder ao convite para entrevista devido à eleição no seu campus. Considerando as situações principais, o prazo para a coleta de dados foi ampliado, a fim de possibilitar o reforço dos convites e os devidos esclarecimentos aos servidores convidados, quando necessário. E ressalta-se que todas as entrevistas possuem o TCLE/TCUISV devidamente preenchido e assinado, autorizando a utilização da transcrição na análise.

Após o encerramento da coleta de dados, sob a forma de entrevistas junto aos servidores que representaram a DIRAV e a DIRCOM, todo o material foi tratado a partir da Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin, que a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016).

A adoção da Análise de Conteúdo permitiu ir além da descrição superficial das mensagens, utilizando um conjunto de ferramentas e etapas bem definidas para explorar os sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos. E o pesquisador, assim, fez inferências sobre o que está subentendido ou latente na comunicação.

E para alcançar o objetivo de organizar e categorizar os dados para obter percepções significativas, o processo da Análise de Conteúdo envolveu etapas, sendo configuradas em: a) pré-análise, b) exploração do material, c) tratamento dos

resultados, d) inferência e e) interpretação dos resultados. São fases interligadas para se chegar a um bom resultado, com coerência e dependência uma da outra (Bardin, 2016).

A pré-análise vem como uma fase que leva o pesquisador a organizar seus materiais e documentos a fim de sistematizar suas ideias preliminares, permitindo “diferenciar a relevância, a pertinência dos materiais a serem utilizados daqueles que pouco agregam à pesquisa” (Valle e Ferreira, 2025). Nesta fase pressupõe-se que haja leitura e seleção dos materiais relevantes, seguindo as regras definidas por Bardin (2016) de exaustividade (olhar crítico e conferência do que selecionou), da representatividade (as escolhas representem o universo inicial encontrado), da homogeneidade (as escolhas obedecem e são homogêneas) e da pertinência (material em acordo com o tema/objeto da pesquisa) (Bardin, 2016, p. 126-127).

Na fase de exploração do material, é definida como a codificação propriamente dita. Aqui as unidades de registro são identificadas e classificadas de acordo com as temáticas predefinidas. Também são definidas as unidades de contexto para garantir a compreensão do significado. Nesta pesquisa, a unidade de registro e de contexto é a mesma, por tema.

E na terceira fase, denominada tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados codificados são organizados e tratados. E a partir dos resultados são feitas as inferências controladas, ou seja, interpretando o que foi encontrado, relacionando-o com o quadro teórico inicial e os demais objetivos da pesquisa. Para Valle e Ferreira (2025, p. 10), “o processo interpretativo pode ser compreendido como o momento em que o pesquisador dá sentido e significado às manifestações encontradas e estabelece o diálogo com o arcabouço teórico”.

Ao seguir as etapas estabelecidas por Bardin (2016), consegue-se extrair os elementos que possam estar entranhados nas falas de cada entrevistado servidor, sejam elas verbais ou não. Perpassando por cada etapa, constrói-se um percurso estruturado sistematicamente, pelo qual o pesquisador se guia durante o processo (Valle e Ferreira, 2025).

A análise dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa indicou a necessidade de adotar uma abordagem dedutiva, partindo do referencial teórico e das categorias previamente determinadas para examinar as entrevistas transcritas. Isto direcionou a uma busca por frequências das categorias e à visualização de padrões, ausências ou tendências e suas relações significativas.

Como a pesquisa é qualitativa exploratória, o ambiente interno da UTFPR foi uma parte importante desta dissertação, trabalhando os elementos que influenciam o fortalecimento da identidade institucional e as características que este ambiente possui que possam ser evidenciadas.

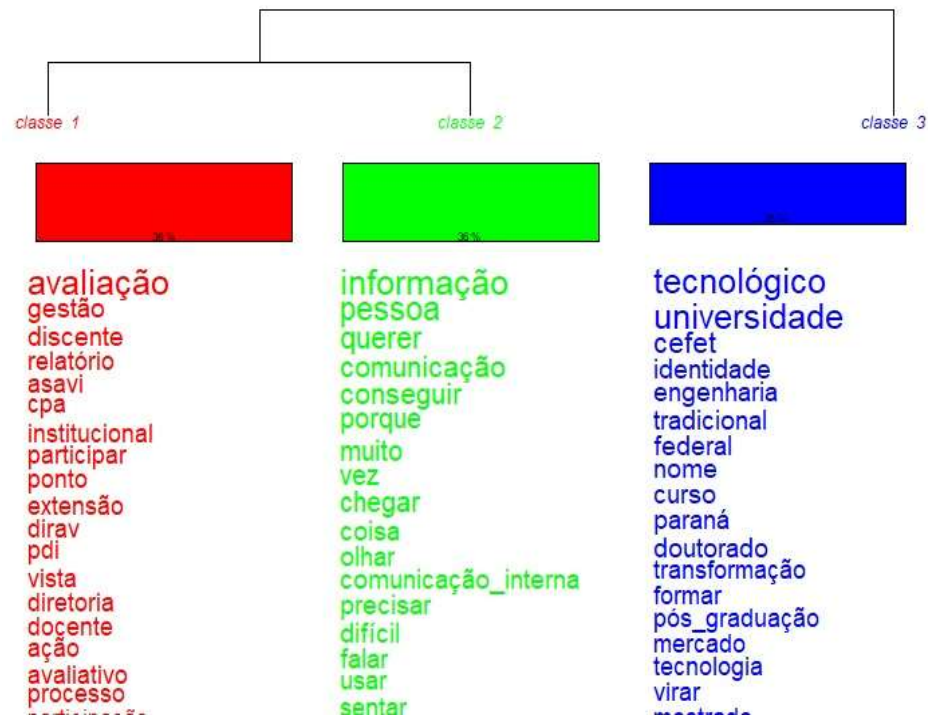
Este estudo também é uma abordagem de estudo de caso único, portanto, buscou-se o cuidado como Yin (2015) ressaltou, no cuidado para que a interação com os participantes fosse cuidadosamente considerada, além das inferências durante o percurso de coleta e leitura dos dados. E ainda, Yin (2015, p. 152) esclareceu como analisar é explicar um fenômeno, é estipular um conjunto presumido de elos causais sobre ele, ou “como” ou “por que” algo aconteceu.

3.5.1 O uso do software *Iramuteq* na incubação das categorias e subcategorias de análise

O software *Iramuteq* foi novamente empregado no intuito de organizar as categorias e subcategorias, partindo das transcrições de todas as entrevistas com servidores da DIRAV e DIRCOM. O tratamento dos dados via *Iramuteq* permitiu uma maior precisão dos resultados, bem como ilustrações ricas de significados para os entendimentos aprofundados do estudo. A nova utilização do *Iramuteq* justifica-se como uma ferramenta de apoio, pela organização dos dados provenientes do *corpus* textual, construído a partir das respostas fornecidas pelos servidores participantes. Ressalta-se, entretanto, que a pesquisadora manteve participação ativa no processo de análise, examinando cuidadosamente todo o conteúdo coletado.

O *Iramuteq* foi utilizado novamente na versão 0.7 alpha 2, por ter uma estabilidade ao rodar o *corpus* textual e obter os resultados que se esperam dele. O primeiro resultado foi da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que obteve uma porcentagem de 91,29%, qualificando-o como adequado para prosseguimento dos outros resultados. A partir dela surgiu a Figura 10, como dendrograma com as classes conseguidas até aqui:

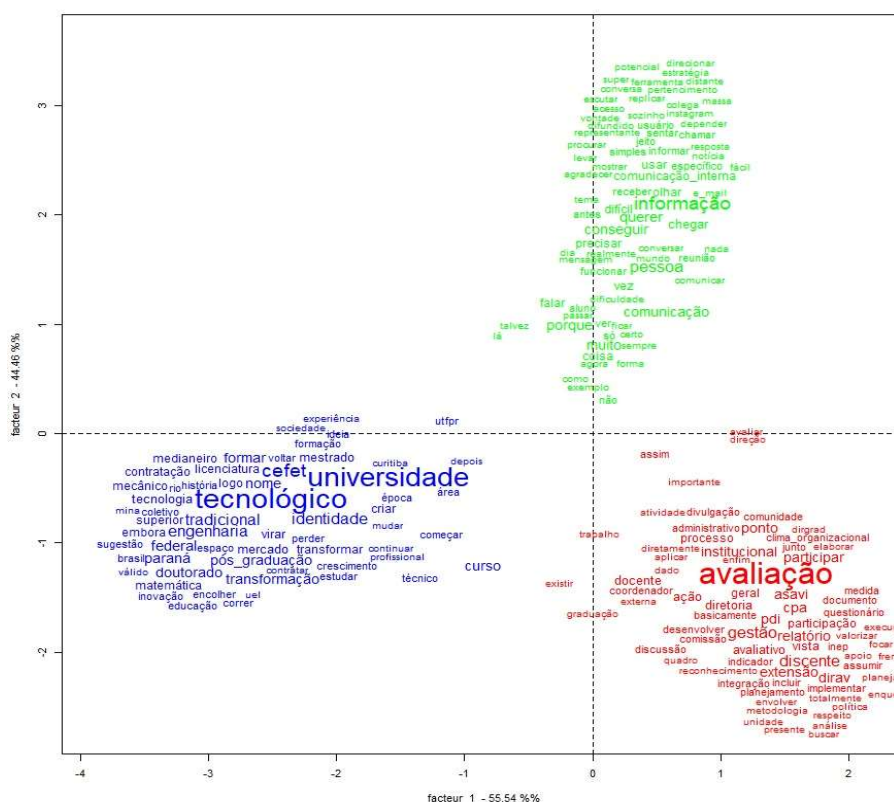
Figura 10 - Dendrograma (CHD)



Fonte: Imagem software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

Mais detalhadamente, obteve-se a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), na Figura 11, que permite visualizar com mais detalhes as palavras principais e as que se entrelaçam nas classes encontradas:

Figura 11 – Análise Fatorial de Correspondência (AFC)



Fonte: Imagem software *Iramuteq*; autoria própria (2025)

Interessante notar como as classes se agrupam nos pilares do sentido de avaliação, da universidade tecnológica e na palavra informação. Ainda que elas estejam bem definidas, uma vez que no roteiro de entrevistas foram definidos blocos bem específicos dos assuntos, os resultados confirmam na pesquisa que são assuntos relevantes para esta universidade pública.

E o último resultado importante foi a nuvem de palavras, conforme Figura 12, que resume as principais palavras com frequência que foram encontradas e organizadas pelo software:

Figura 12 - Nuvem de palavras após as entrevistas

Os objetivos específicos serviram como diretrizes para a condução da pesquisa, orientando os encaminhamentos detalhados a seguir.

Objetivo específico: a) descrever a importância do clima organizacional e da comunicação interna no processo de fortalecimento da identidade institucional de uma organização pública.

Para atender a este objetivo, foram efetuadas consultas nas bases de dados *Taylor & Francis online*, *Emerald*, *Sage journals* e *ScienceDirect* para elaboração da revisão sistemática da literatura. A busca foi por artigos científicos a partir de palavras-chave na língua inglesa: *Public University*, *Organizational Communication*, *Institutional Identity* e *Organizational Climate*. Outras referências bibliográficas de publicações pré-selecionadas foram examinadas para as noções iniciais sobre o tema e contribuíram para a complementação dos conceitos e teorias. As seleções dos artigos científicos foram feitas pela leitura inicial dos resumos, títulos, palavras-chave, para verificação do atendimento aos critérios de inclusão e exclusão delimitados. E na sequência foram feitas leituras completas dos artigos, com a extração dos dados para o referencial teórico usado nas análises das entrevistas.

O uso do software *Iramuteq* possibilitou a organização dos dados e as categorias elencadas nos resultados, como a nuvem de palavras, CHD, Dendrograma e Método de *Reinert*.

Objetivo específico: b) identificar como a característica tecnológica é constituída, a partir dos materiais e documentos produzidos no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

O levantamento dos documentos oficiais da UTFPR, como atas de reunião, resoluções, relatórios de gestão e resultados de avaliação, contribuiu para a percepção do papel histórico da constituição da instituição de ensino nos anos 1900 até alcançar o formato de IES. Para o alcance deste objetivo, foram observadas na página institucional as notícias sobre conquistas e promoções que envolvem a visão, missão e valores da UTFPR enquanto sua identidade institucional. Os relatórios de autoavaliação e relatórios de gestão dos últimos anos possibilitaram a evidenciação sobre as preocupações com o desenvolvimento das ações que a instituição se propôs a promover e engajar seus servidores e até a comunidade.

Por meio dos documentos sobre a última Avaliação do Clima Organizacional aplicada pela instituição, indicou os pontos a serem alcançados, as preocupações com a participação do seu público interno e os critérios que tornaram os resultados

confiáveis nos números quantitativos e de análise por software usado pela UTFPR.

Objetivo específico: c) identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV) e da Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) sobre a construção da identidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Com o intuito de atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas com servidores das funções de ASAVI, bem como das diretorias DIRAV e DIRCOM. As perguntas abordaram aspectos relativos ao período de transição do CEFET para a UTFPR, à comunicação interna da universidade, ao processo avaliativo — especialmente no que concerne ao clima organizacional — e à percepção sobre a identidade tecnológica da UTFPR. Foram ouvidos técnicos administrativos em educação e docentes, identificando como cada um deles percebeu cada um desses pontos abordados. Depois, os resultados das entrevistas transcritas foram analisados entrelaçando com a literatura obtida pela RSL. Em muitos pontos, as falas dos participantes coincidiram com as tendências das produções internacionais, como a importância dos engajamentos dos servidores com as ações institucionais para validação e melhores conquistas das metas almejadas, além do papel das lideranças, para reforçarem o sentido de transparência e confiança nas ações da organização.

Objetivo específico: d) propor um modelo de norma para a orientação e estruturação das práticas de comunicação interna na UTFPR, com vistas ao aprimoramento do clima organizacional e à contribuição para o fortalecimento da identidade institucional da universidade.

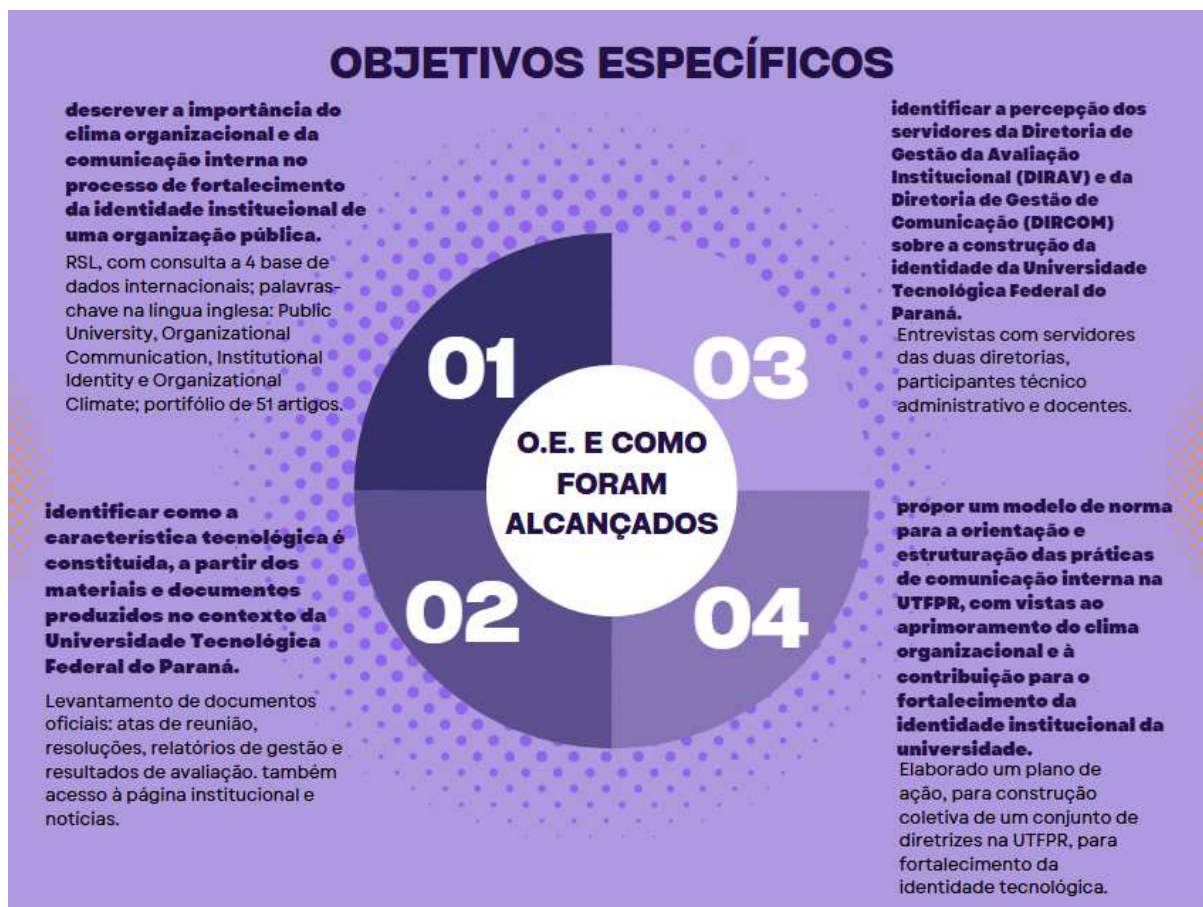
A fim de atingir a finalidade deste objetivo, elaborou-se um plano de ação com informações para a construção coletiva de um conjunto de diretrizes na UTFPR, para que a comunidade saiba qual é a sua identidade institucional e como promover seu fortalecimento por meio de práticas contínuas de inspeção e aperfeiçoamento, que respondem às fragilidades observadas pelos participantes das entrevistas.

O plano de ação foi organizado em etapas para formar a equipe responsável pela coordenação desse processo coletivo, considerando medidas que garantam a participação, contribuição e aplicação dos projetos por toda a comunidade nos diversos campi da UTFPR. Este plano de ação é apresentado como uma Norma ou Marco Regulatório, dentre as opções aceitas pelo programa, e que responde adequadamente ao alcance dos cronogramas sugeridos e à intenção de fortalecer a identidade tecnológica desta universidade pública brasileira.

Com base nestes encaminhamentos, foi conduzida a investigação, e nos capítulos subsequentes são apresentadas as análises fundamentadas nos dados coletados.

Em resumo, os objetivos específicos foram alcançados da seguinte maneira, conforme a Figura 13:

Figura 13 – Resumo dos objetivos específicos da pesquisa



Fonte: A partir do Canva; autoria própria (2025)

Dessa forma, a Figura 13 apresenta toda a estratégia metodológica utilizada, mostrando tanto o que foi planejado quanto o que foi realizado para gerar conhecimento relevante à sociedade.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Este capítulo se dedica à intenção de cumprir o objetivo específico de “Identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e da Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) sobre a construção da identidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná”. Para seu cumprimento, foram analisadas as entrevistas com servidores pertencentes a essas duas diretorias, além de documentos e observação participante. Os materiais foram fundamentais para compreender as percepções e experiências dos participantes em relação às atividades internas e à ideia de identidade institucional.

4.1 Delimitação das categorias de análise

Na Análise de Conteúdo, as categorias podem ser estabelecidas previamente (*a priori*) ou elaboradas após a coleta e o exame do material empírico (*a posteriori*) (Bardin, 2016). Neste estudo, optou-se pela definição *a posteriori*, pois as categorias emergiram da articulação entre os achados da revisão sistemática da literatura e as transcrições das entrevistas, alinhando-se ao que Bardin (2016) descreve como categorias construídas *a posteriori*. As contribuições orais apresentadas pelos participantes durante as entrevistas, na qualidade de membros ativos da UTFPR, bem como os significados por eles atribuídos, foram analisados no contexto dos processos comunicativos e das avaliações internas institucionais.

As percepções acerca da comunicação e das avaliações internas, sob a ótica dos servidores, culminam num resultado sobre como a identidade institucional é entendida por parte do seu público interno – ainda em processo de construção/consolidação – e se questiona em que momento seus servidores estão inseridos nas ações organizacionais.

Bardin (2016) sugere que as categorias de análise podem emergir após a leitura flutuante feita pelo pesquisador (*a posteriori*). Por meio dos materiais referenciais e das transcrições dos sete participantes refletiu-se sobre materiais imprescindíveis para a definição das categorias de análise deste estudo. E, portanto, apresentou um potencial na geração de dados relevantes e pertinentes para esta análise.

Desta forma, as categorias e subcategorias foram definidas conforme a Figura 14:

Figura 14 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategoria	Descrição/Enfoque
1 - Percepções sobre a transição CEFET/UTFPR	1.1 Memórias da transição 1.2 Mudanças percebidas no trabalho	Acompanhamento das mudanças institucionais do CEFET para a UTFPR. Identificação de alterações nas rotinas, estruturas, cultura e processos após a transição.
2 - Clima organizacional e avaliações	2.1 Participação nos processos avaliativos 2.2 Desafios e frequência das avaliações 2.3 Sugestões para aprimorar avaliações	Grau de envolvimento e colaboração dos servidores nos processos de avaliação institucional. Percepções sobre dificuldades, periodicidade e disseminação das avaliações internas. Propostas dos servidores para melhorias metodológicas e comunicacionais nas avaliações institucionais.
3 - Comunicação interna - essencial para as organizações	3.1 Avaliação da comunicação atual 3.2 Canais e mecanismos de comunicação 3.3 Atuação dos setores de comunicação	Percepção dos servidores sobre a efetividade, clareza e adequação da comunicação institucional. Identificação dos veículos e estratégias utilizadas para a divulgação de informações na UTFPR. Percepção sobre o papel e a relevância da DIRAV e DIRCOM no fortalecimento da comunicação interna.
4 - Alcance da identidade institucional	4.1 Imagem e sentimento de identidade 4.2 Pontos fortes e fragilidades da identidade 4.3 Propostas para o fortalecimento da identidade	Como os servidores percebem a identidade institucional da UTFPR e seu nível e clareza e coerência. Aspectos que reforçam ou enfraquecem a identidade institucional, segundo a percepção dos servidores. Sugestões e recomendações para consolidar a identidade institucional e fortalecer seu reconhecimento.

Fonte: Imagem do Canva; autoria própria (2025)

As categorias e subcategorias identificadas, com base nas perspectivas e interações entre os servidores e a IES atuantes na área administrativa, são apresentadas a seguir de forma detalhada.

4.2 Percepções sobre a transição CEFET-PR/UTFPR

Foram poucos os servidores entrevistados que vivenciaram a transição do período CEFET-PR para a estrutura da UTFPR e puderam compartilhar suas percepções, mas suas contribuições revelaram-se de grande relevância. Em seus relatos, destacaram que o processo, embora intensamente desejado, foi marcado por uma execução pouco planejada. Essa constatação não deve ser interpretada de forma depreciativa, mas sim como um indicativo da ausência de uma reflexão mais ampla

sobre os passos a serem seguidos, o que resultou em uma comunicação interna pouco utilizada naquele momento. Neste sentido, Yue *et al.* (2024) enfatizam que agir dessa forma significa perder de vista uma ferramenta essencial para promover senso de propósito e coesão entre os servidores, especialmente em períodos de transformação organizacional.

4.2.1 Memórias da transição

A intenção de trazer à pesquisa a memória da transição do tempo que era CEFET-PR para UTFPR se justifica pela peculiaridade dos detalhes que agregam significado a estas mudanças, de que esta universidade traz consigo o sentido de um peso histórico que deve ser considerado, que intervém na reputação e na diferenciação com outras universidades, como destacado por Romiani, Khorasgani e Norollahee (2024).

E isto coincide com as ideias de Anderson e Guo (2020), que entendem que as organizações recorrem às suas histórias e valores fundamentais para se reconectar e reconquistar a confiança dos seus públicos. Portanto, ainda que não sejam muitos os servidores que participaram desta transição e que foram entrevistados, este resgate é significativo para entender que a história se faz presente no ambiente interno da UTFPR.

No momento da transição do CEFET-PR para UTFPR, os primeiros documentos indicavam as intenções da instituição de ensino, para qual caminho ela planejava seguir. Segundo uma nota publicada pelo Ministério da Educação (MEC) em 10/10/2005 informava que se tratava de uma universidade tecnológica, pela Lei 11.184/2005, com foco em

(...) a instituição deve oferecer cursos de graduação e pós-graduação e formar profissionais para as áreas da educação tecnológica; cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica de professores; a partir de demandas local e regional, oferecer cursos técnicos integrados ao ensino médio; educação continuada para a capacitação, aperfeiçoamento, especialização e atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino e realizar pesquisa e extensão (Lorenzoni, 2005).

Na visão do Participante 03 que vivenciou, como membro da administração naquela época da transformação em UTFPR, lembra como foi um processo intenso de mobilização, a fim de atender aos requisitos necessários para que este processo

desse certo. Ele conta como o CEFET do Rio de Janeiro e o CEFET de Minas Gerais também tentaram fazer esta transformação naquele mesmo período, mas não tiveram êxito. O que fez com que a UTFPR se tornasse a primeira universidade de cunho tecnológico no Brasil, algo que era visto como o diferencial entre as universidades no país. Zamparini e Lurati (2017) discutem que, ao surgir um diferencial em uma organização, este é compreendido como parte da identidade institucional.

O incentivo à qualificação para a *stricto sensu*, como um dos requisitos para a transformação em universidade, também foi relatado pelos participantes, e que culminou no sucesso da transição. Para o Participante 03, naquele período “nós tínhamos um quadro de docentes que tendiam a se mostrar, vamos dizer assim, interessados na capacitação. Então tinham algumas pessoas que já estavam fazendo mestrado, outras que estavam fazendo doutorado”. Este mostrou-se um momento singular de transformação, que poderia direcionar para a estagnação do desenvolvimento do CEFET-PR, encolhendo sua participação como instituição educacional, ou direcionar para os moldes do ensino superior.

No entanto, ainda que tenham transcorrido 20 anos do processo de transformação, ainda há resquícios daquele tempo. A Participante 02 relatou que, em seu campus, o sentimento de pertencimento ao CEFET-PR ainda é usado para justificar a rejeição de determinados aprimoramentos. Exemplo disso que a participante escuta é “nós ainda somos cefetianos”, o que para ela “então quer dizer que nós ainda estamos muito com a identidade do que nós já fomos” (PART_02), o que pode indicar uma resistência a mudanças, que por sua vez se relaciona com pouco engajamento e confiança (Reynolds e Lander, 2024; Leslie, Abu-Rahma e Jaleel, 2018).

Durante a transição, alguns servidores temiam que a estrutura do CEFET-PR não fosse suficiente para viabilizar a UTFPR. “Foi com grande expectativa essa mudança, mas com receios porque não se sabia se a instituição teria pernas para se tornar universidade” (PART_01). Entende-se que a mudança CEFET-PR/UTFPR não era tão simples como alguns poderiam imaginar. Esta mudança demandava recursos públicos para as adequações, esforço integrado dos servidores internos, para que conjuntamente alcançassem aquela finalidade.

O resgate da história da transição do CEFET-PR para a UTFPR mostra que a identidade tecnológica da universidade é profundamente influenciada por seu passado. A memória do processo de transformação, marcado pelo esforço coletivo e

pela busca por qualificação, posicionou a UTFPR como uma instituição pioneira. Contudo, a persistência de uma mentalidade "cefetiana" também se revela como um fator de resistência e fragilidade. A história da instituição, portanto, não é um elemento estático, mas algo contínuo que interfere na reputação, no engajamento e na capacidade de inovar da universidade. Essa relação entre passado e presente é importante para o entendimento dos desafios e oportunidades que se apresentam hoje para a consolidação da identidade da UTFPR.

4.2.2 Mudanças percebidas no trabalho

Após a transição CEFET-PR/UTFPR, a nova IES, como uma universidade tecnológica, iniciou os processos de novas organizações administrativas, ampliando sua área de atuação pelo Paraná, apoiada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Governo Federal do Brasil por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Portanto, foram necessários regulamentos, resoluções e demais atos normativos para o funcionamento da instituição. Os participantes perceberam as mudanças no ambiente de trabalho e nas ações que a Reitoria (em Curitiba) buscava desempenhar com todos e para todos. A expansão da universidade foi exponencial, como explicita o Participante 03:

Depois do REUNI, ela ampliou muito as atividades dela [da UTFPR], cresceu em número de campus. Ela cresceu em número de atividades que ela desenvolveu na pós-graduação e se expandiu muito. Nós tínhamos dois, três programas no começo quando iniciei a pós-graduação. A instituição hoje tem mais de 80 cursos de pós-graduação, tem leque grande de programas de Lato Sensu, nós temos um corpo docente hoje completamente diferente. Quando iniciei em 2000, nós éramos cerca de 40 e poucos doutores na instituição. Hoje, nós estamos acima de 2000 doutores. (...) Eu acho que nesse sentido a universidade ela se explodiu bastante (PART_03).

Com a transformação em universidade, as exigências para contratação dos docentes que atuavam na UTFPR mudaram. Os docentes que ocupariam as vagas nos novos campi teriam como premissa o título de doutorado, além da preocupação com a produção científica no ambiente universitário. Esta seria uma referência às novas exigências para o funcionamento da instituição. No entanto, para alguns ela não foi totalmente benéfica, uma vez que essa exigência resultou numa mudança de foco e perda de parte da história do CEFET, que estava próxima do setor produtivo.

Assim, “tentava fazer essa relação bem forte e nessas questões elas foram perdendo fôlego, porque os índices da produção científica se tornaram mais importantes para tentar consolidar a UTFPR” (PART_01). Para o participante 01 também era evidente a observação de alguns colegas quanto a avançar em atitudes acadêmicas no sentido de ser universidade:

O pessoal que vinha já vinha falando ‘não, isso aqui é uma universidade’. Às vezes, até certas questões que a gestão trazia um pouco do CEFET, o pessoal olhava assim como um pouco de crítica. ‘Ah, mas isso aqui não é colégio’, entendeu? Esse discurso (PART_01).

A expansão dos números de campus pelo Estado do Paraná não foi acompanhada de mais contratações de técnicos administrativos em educação. Para o Participante 03, é uma questão crítica que vem desde o tempo da mudança CEFET-PR/UTFPR, e este crescimento administrativo repercute em estagnação de pessoal. Como resultado, há uma redução no número de profissionais disponíveis para o atendimento de alunos e da comunidade.

Outro ponto recorrente, especialmente entre servidores técnicos administrativos em educação, é a discussão sobre o sentido de pertencimento ao espaço universitário, muitas vezes em contraste com a missão de atendimento ao aluno. Observou-se, inclusive, que há discursos cotidianos que demonstram que alguns servidores não se sentem parte da universidade, e isto direciona discursos como “mas meu trabalho não tem nada a ver com o aluno” ou “o meu trabalho não tem nada a ver com o ensino, não tem nada a ver com o aluno” (PART_02). O que, para Dailey e Zhu (2017), indica uma desconexão com a identidade institucional, do sentido de pertencimento ao espaço organizacional, o que afeta consideravelmente os resultados e a conexão da instituição e seus servidores.

A remuneração dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação, no contexto da transformação em IES, foi percebida como um fator relevante para a valorização profissional. A possibilidade de incremento salarial por meio da realização de mestrado e doutorado reforçou a busca pela qualificação e fortaleceu a percepção de pertencimento ao novo status universitário. Essa dinâmica foi mais evidente nos campi que já possuíam trajetória consolidada como CEFET-PR, enquanto nos novos campi o impacto foi menor, em razão das exigências de titulação já estabelecidas nos concursos de ingresso. Nesse sentido, a valorização remuneratória não apenas incentivou o desenvolvimento acadêmico, mas também

contribuiu para a consolidação da identidade institucional da UTFPR, ancorada no reconhecimento de seu corpo técnico e docente.

Segundo alguns dos entrevistados, o CEFET-PR já apresentava reputação consolidada no Paraná, fundamentada em sua trajetória institucional e nas contribuições oferecidas ao desenvolvimento do ensino técnico. Devido a isso, essa reputação tornou a marca forte da UTFPR, sem a necessidade de um impulsionamento intenso de marketing, desde a sua transformação. Outro aspecto mencionado foi a estrutura da Diretoria de Comunicação, que era praticamente inexistente. No tempo do CEFET-PR, não havia servidores lotados em uma diretoria de comunicação. Eram contratados profissionais para esta atividade, profissionais da área de comunicação, como relatou a Participante 04:

Ela [DIRCOM] era uma divisão de comunicação impressa, ligada a uma assessoria da Reitoria. Então, ela era praticamente muito invisível e eu fui a primeira contratação. (...) Antes disso, eram só uns terceirizados que faziam papel ali que vinham desempenhando esse papel de comunicação. (...) Depois que em 2008 já foi criada a diretoria de comunicação, daí já era ligada à Reitoria. (...) Não tinha uma comunicação direta com a Reitoria (PART_04).

A Diretoria de Gestão de Comunicação surgiu em 2009, por meio da Deliberação nº 07/2009, junto ao Regimento Geral da UTFPR, para oficialmente definir regras dos processos relacionados à comunicação da universidade. Ao não possuir uma diretoria ou um departamento de comunicação estruturado antes de se tornar UTFPR, poderia sinalizar que não havia preocupação por uma comunicação bem estruturada e aperfeiçoada naquele momento. A estrutura que existia, para a antiga instituição, era suficiente para suas demandas e finalidades, possivelmente centrada na divulgação de informações. Partindo para o tempo UTFPR, a preocupação com essa diretoria de comunicação surge, o que se consolida na sua criação anos depois. E atualmente, se torna uma ferramenta imprescindível de divulgação e de estratégia da instituição, nas plataformas, nas redes sociais e nos canais televisivos.

Em suma, a expansão da UTFPR, no período pós-REUNI, embora tenha gerado um crescimento significativo em sua estrutura e corpo docente, também revelou desafios. A perda de conexão com o setor produtivo e a desconexão de servidores com a nova identidade da universidade indicam que o fortalecimento institucional vai além do crescimento numérico. Esse período demonstra a complexidade de consolidar uma nova identidade, mostrando que a história e a cultura organizacional continuam a influenciar o presente.

No Quadro 7 apresenta-se uma síntese matricial da categoria “percepções sobre a transição CEFET_PR/UTFPR”, com a explicitação de algumas reflexões dos sujeitos participantes desta pesquisa.

Quadro 7: Síntese matricial da categoria “Percepções sobre a Transição CEFET/UTFPR”

Categoria 1: Percepções sobre a transição CEFET-PR/UTFPR	
Definição: O acompanhamento das mudanças institucionais do CEFET para a UTFPR significou um momento transformador para a instituição e seus servidores, e essas mudanças foram identificadas nas rotinas, estruturas, cultura e processos após a transição.	
Temas	Verbalizações dos sujeitos da pesquisa
Memórias da transição	PART_01: Foi com grande expectativa essa mudança, mas com receios porque não se sabia se a instituição teria pernas para se tornar universidade. PART_02: Nós ainda somos cefetianos. Então quer dizer que nós ainda estamos muito com a identidade do que nós já fomos. PART_03: Nós tínhamos um quadro de docentes que tendiam a se mostrar, vamos dizer assim, interessados na capacitação. Então tinham algumas pessoas que já estavam fazendo mestrado, outras que estavam fazendo doutorado.
Mudanças percebidas no trabalho	PART_03: Depois do REUNI, ela ampliou muito as atividades dela, cresceu em número de campus. Ela cresceu em número de atividades que ela desenvolveu a pós-graduação se expandiu muito. Nós tínhamos dois, três programas no começo quando iniciei a pós-graduação. A instituição hoje tem mais de 80 cursos de pós-graduação, tem leque grande de programas de Lato Sensu, nós temos um corpo docente hoje completamente diferente. Quando iniciei em 2000, nós éramos cerca de 40 e poucos doutores na instituição. Hoje, nós estamos acima de 2000 doutores. (...) Eu acho que nesse sentido a universidade ela se explodiu bastante. PART_01: Tentava fazer essa relação bem forte e nessas questões elas foram perdendo fôlego, porque os índices da produção científica eles se tornaram mais importantes para tentar consolidar a UTFPR PART_01: O pessoal que vinha já vinha falando ‘não, isso aqui é uma universidade’. Às vezes, até certas questões que a gestão trazia um pouco do CEFET, o pessoal olhava assim como um pouco de crítica. ‘Ah, mas isso aqui não é colégio’, entendeu? Esse discurso. PART_02: Mas meu trabalho não tem nada a ver com o aluno” ou “o meu trabalho não tem nada a ver com o ensino, não tem nada a ver com o aluno PART_04: Ela [DIRCOM] era uma divisão de comunicação impressa, ligada a uma assessoria da Reitoria. Então, ela era praticamente, era muito invisível e eu fui a primeira contratação. (...) Antes disso, era só uns terceirizados que faziam papel ali que vinham desempenhando esse papel de comunicação. (...) Depois que em 2008 já foi criada a diretoria de comunicação, daí já era ligada à Reitoria. (...) Não tinha uma comunicação direta com a Reitoria.

Fonte: Autoria própria (2025)

Dessa forma, vê-se que os participantes relataram a transformação do CEFET-PR em UTFPR como um evento abrangente, ressaltando o esforço coletivo necessário para alcançar esse marco institucional. Na próxima seção, serão apresentadas as subcategorias referentes ao clima organizacional.

4.3 Clima organizacional e avaliações

A Diretoria de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) define em sua página institucional que a Avaliação do Clima Organizacional é aplicada via Sistemas Corporativos, desde 2002, dentro da UTFPR, e é entendida como “uma ferramenta importante para identificação dos anseios da comunidade universitária, fornecendo subsídios para o Planejamento e Gestão Institucional” (UTFPR, 2023b). Na página institucional da CPA e DIRAV não há informações referentes ao início da aplicação da Avaliação do Clima Organizacional nesta IES.

Segundo os participantes, a DIRAV, em nível central, constrói o cronograma anual das atividades avaliativas de toda a UTFPR, informando para todas as ASAVIs as diretrizes e os encaminhamentos para monitoramento necessário da aplicação, sendo que o mesmo ocorre com a Avaliação do Clima Organizacional. Costuma haver um planejamento para execução, aplicação e análise dos resultados, e em tese, os resultados são divulgados no ano seguinte à aplicação.

As primeiras entrevistas evidenciaram que a Avaliação do Clima Organizacional na UTFPR não foi aplicada desde 2019. Ainda que fosse indagado por qual motivo a universidade e sua Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional decidiram pela não realização deste processo avaliativo, não houve nenhuma resposta.

Devido à falta de informações fornecidas pelos ASAVIs e pela diretoria da DIRAV, especialmente considerando que o diretor atual é recém-empossado, buscou-se nos registros oficiais da CPA, como as atas de reunião publicadas no site da UTFPR, os motivos institucionais desta IES pela não aplicação dessa Avaliação do Clima Organizacional. Uma questão relevante foi observar que as demais avaliações prosseguiram, incluindo o Relatório de Autoavaliação, a Avaliação Docente pelo Discente e a Avaliação de Desempenho, todas com relatórios disponíveis na página da CPA.

As leituras das atas de reuniões foram feitas a partir do ano de 2018 e seguiram até 2024, último ano em que há publicação destas atas. Em 2019, na ata da 37ª reunião de 21/05/2019, foi relatado o início das discussões sobre a aplicação da Avaliação do Clima Organizacional, com a apresentação dos questionários, cronograma, teste piloto, relatório e divulgação. Observou-se que a reunião teve a participação dos principais envolvidos na aplicação daquela avaliação, como DIRAV,

ASAVIs, presidentes da CPA dos campi. No relato da ata de reunião, havia uma preocupação com a divulgação, sensibilização dos servidores a participar daquele processo, e como analisariam os resultados, a fim de obterem 90% a 95% de confiabilidade na pesquisa.

Na 39ª reunião de 06/11/2019 havia um breve relato da aplicação da avaliação do Clima Organizacional ocorrida naquele ano, e como estavam definidos a metodologia e os parâmetros para análise dos resultados. O relatório foi publicado pela DIRAV em 2019. Neste relatório sobre o clima organizacional foram pontuadas onze categorias de análise, e 43,87% dos servidores responderam à avaliação, entre docentes e técnicos administrativos em educação. Ressalta-se que em 2020 tiveram uma reunião virtual e em 2021 poucas reuniões, que estavam voltadas para a Avaliação do Docente pelo Discente por meio do sistema corporativo. Concluiu-se que esta fase teve uma forte influência do período de pandemia do COVID-19.

Em 14 de junho de 2022, uma reunião virtual entre DIRAV, ASAVIs e CPA (sem número de identificação da ata) deu início a uma retomada do assunto da Avaliação do Clima Organizacional, sendo que foi discutido o aprimoramento deste instrumento de estudo dentro da UTFPR. Orientou-se sobre a importância de que esta avaliação tivesse um caráter flexível e com uma revisão periódica, no sentido de a administração refletir sobre as necessidades organizacionais. Não se discutiu sobre a Avaliação do Clima Organizacional nas demais reuniões em 2023 e 2024, período em que há atas de reunião disponibilizadas pela CPA.

Para obter informações sobre o clima organizacional, foi utilizado o Fala.BR, plataforma destinada ao registro de pedidos de acesso a informações junto a órgãos públicos. É uma plataforma disponibilizada pela Controladoria-Geral da União (CGU) para pedidos de informações ao Poder Executivo Federal, em atendimento à Lei de Acesso à Informação. Assim, no dia dois de junho de 2025, foi enviado um questionamento referente à não-aplicação da Avaliação do Clima Organizacional na UTFPR nos últimos anos. A espera durou cerca de 20 dias com o retorno da resposta pela plataforma Fala.BR. Abaixo estão as justificativas apresentadas pela UTFPR, sem identificação do responsável pelo envio da informação:

A avaliação do clima organizacional na UTFPR não foi realizada devido a uma sequência de fatores que impactaram o calendário institucional. Inicialmente, a pandemia da COVID-19 impôs novas prioridades à gestão. Posteriormente, quando a retomada da avaliação começou a ser planejada, a instituição enfrentou um longo período de greve dos servidores técnico administrativos,

seguida pela greve dos docentes, o que novamente comprometeu o andamento das atividades institucionais. Posteriormente, a proximidade das eleições para reitor tornou o momento inadequado para a aplicação da pesquisa neste contexto, pois poderia interferir na percepção de isenção e neutralidade do processo. Além disso, o processo de credenciamento da instituição junto ao MEC, embora não diretamente relacionado, exigiu grande mobilização das equipes, afetando a disponibilidade de recursos humanos para a execução da avaliação (UTFPR, 23/06/2025, via Fala.BR).

A resposta da UTFPR esclareceu os diversos motivos pelos quais ela não fez a aplicação desta avaliação institucional. Permaneceu a indagação sobre quais são os impactos da ausência desta avaliação. A próxima Avaliação do Clima Organizacional ainda não tem uma data definida, conforme informado pelo participante da DIRAV. Há uma organização para que ela aconteça neste ano de 2025. A preocupação com a estratégia adotada em cenários de mudanças, como a pandemia da COVID-19, refletiu-se na resposta recebida via Fala.BR, a qual demonstrou o cuidado da universidade em manter sua identidade e aceitação na comunidade. Neste contexto, Evans (2015) aponta a relevância de se avaliar a percepção das estratégias anunciadas pela UTFPR. Esta análise é vital para assegurar que o clima organizacional não seja instrumentalizado para outros fins, o que comprometeria a confiabilidade dos resultados.

Em relação ao último relatório publicado pela universidade sobre o clima organizacional, um primeiro destaque foi a aprovação da UTFPR em todas as categorias elencadas no questionário que foi aplicado em 2019 sobre o clima organizacional. Este resultado pode indicar uma excelente aprovação da gestão na universidade, como pode indicar que as pessoas que responderam estavam interessadas em manifestar sua opinião, e uma outra parte não quis responder à avaliação. É o que coincide com a ideia de Srivanstava e Madan (2016), ao entenderem que no clima organizacional os servidores podem expressar o que pensam, com suas percepções sobre seu ambiente de trabalho, seja ele positivo ou não.

Como segundo destaque, observou-se que o número de servidores que responderam à avaliação permaneceu estável, sejam técnicos administrativos ou docentes, segundo a comparação realizada entre 2015 e 2019. O tempo de serviço também foi considerado, sendo que a maioria que respondeu tinha entre menos de 3 e o máximo de 10 anos de efetivo exercício. O que indica uma iniciativa de cooperação com a UTFPR, ainda que seja de um tempo razoável, tendo em vista que havia servidores com mais de 31 anos de carreira que responderam à avaliação.

Na categoria “comunicação e informação” definida no relatório do Clima Organizacional, apresentou um resultado de 60,37% de concordância, com 23,38% que discordavam do modelo de comunicação empregado pela universidade, bem como de que ela traz as informações necessárias para sua comunidade. Na comunicação organizacional estratégica, isso pode indicar que as ações atualmente desenvolvidas pela universidade estão sendo conduzidas de forma adequada, embora ainda existam desafios a serem superados e competências a serem aprimoradas. Dessa forma, é possível promover uma emissão e recepção mais eficazes das informações elaboradas pela UTFPR, alinhando-as com seus objetivos institucionais.

O relatório de 2019 registrou que 71,77% dos servidores manifestaram concordância quanto à identificação com a instituição, indicando alinhamento com a imagem projetada pela universidade para seu reconhecimento como universidade tecnológica federal. As demais categorias definidas pela DIRAV tiveram um nível positivo de concordância, alinhadas com a IES. Após a codificação da parte qualitativa no ponto positivo ficou restrito aos campus devidos, que trataram os pontos negativos em uma parte geral de análise. Como ponto de atenção evidenciado nos resultados, identificaram: em primeiro lugar, a infraestrutura (21%), em segundo lugar, a *identificação com a instituição* (19%), em terceiro lugar, *informações, comunicação e normas* (17%).

No último resultado - *informações, comunicação e normas* - foram consideradas “críticas recorrentes, essencialmente ligadas ao excesso de burocratização e morosidade tanto para atividades administrativas, projetos, atividades de pesquisa ou mesmo atividades didáticas” (DIRAV, 2020, p. 60). Observa-se mais profundamente que não se relaciona à comunicação interna em si, mas às normas vigentes, que necessitam de aprimoramento. E desses aprimoramentos resultam melhores resultados, melhor senso de equipe, com propósito e pertencimento (Meisenbach e Feldner, 2019).

O resultado da Avaliação do Clima Organizacional de 2019 e as falas dos participantes das entrevistas coincidem no sentido de que há um clima de concordância com a administração, porém, não unânime. Alguns participantes manifestaram insatisfação quanto ao compartilhamento de informações relacionadas a macro ações e decisões. Isso pode indicar que, à medida que as informações são repassadas para as lideranças mais próximas da Reitoria, tornam-se progressivamente menos acessíveis aos departamentos dos campi, possivelmente

em razão de distanciamentos físicos e hierárquicos. Caso mais servidores tenham a mesma percepção, pode direcionar para atitudes negativas, como o cinismo dentro das organizações, que reflete no próprio clima organizacional e na comunicação interna (Küçük, 2022; Kopaneva, 2019), como também por criar ambientes mais negativos, divididos e competitivos entre os servidores (Boehm *et al.*, 2015; Al-Zyoud e Mert, 2019). É um comportamento que precisa ser evitado na universidade.

4.3.1 Participação nos processos avaliativos

Após o esclarecimento de todas estas situações, adentra-se na subcategoria sobre o grau de envolvimento nos processos de avaliação institucional na UTFPR. Aqui, os participantes da pesquisa opinaram sobre como os servidores colaboram para que os processos internos de avaliação possam acontecer. Ocorreram falas de todos os participantes sobre esta subcategoria, o que demonstrou a importância e a assertividade em fazer esta pergunta no roteiro de entrevista, no trabalho com estas duas diretorias.

O participante da DIRAV detalhou como é feita a elaboração anual dos trabalhos, considerando que há quatro pontos principais: o Relatório de Autoavaliação Institucional que deve ser apresentado ao Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP); o Relato Institucional que é um relatório simplificado apresentado também ao INEP; o Relatório de Avaliação de Desempenho dos servidores; e por último o Relatório da Ouvidoria, que apresenta todas as atividades e questionamentos feitos e recebidos pela instituição. O Relatório da Ouvidoria é feito anualmente e tem uma média de atendimento de 90% das demandas recebidas. Assim, a participação da DIRAV é central para o encaminhamento e a organização destas e de outras avaliações que surjam ao longo do ano.

O primeiro apontamento refere-se à participação dos ASAVI e à composição da CPA local. Em princípio, entendeu-se que as ações estão alinhadas e a presidência da CPA seria automaticamente função de um ASAVI, na maioria dos campi. Ficou comprovado que se trata de atividades independentes, uma vez que o ASAVI exerce suas funções individualmente sob a supervisão da DIRAV e localmente pelo Diretor-Geral do campus em que está lotado, enquanto a CPA conta com representantes próprios e desenvolve reuniões e outras ações conforme demanda da mesma diretoria central. E esta distinção de atuações foi percebida como algo que necessita ser

esclarecida. Como ASAVI, o Participante 05 atua em todas as avaliações, no sentido de acompanhamento, observação e busca dos resultados encontrados, principalmente na Avaliação do Docente pelo Discente. O Participante 01 complementa as informações sobre a CPA ao dizer que

A universidade já tem um calendário pré-definido dessas questões, pré-definido no sentido assim, vai ter avaliação. (...) Tudo mais, tudo isso ele está meio planejado, sai um calendário. Então, quem faz isso é a CPA. Então, não existe uma necessidade de um planejamento praticamente da execução (PART_01).

Já a atuação da CPA, segundo o Participante 05, é a seguinte:

Nós da CPA, juntos passado, nós elaboramos um modelo que são questionários para os docentes e discentes, mas a gente também elaborou um modelo de relatório baseado nos indicadores do INEP, relacionando quais perguntas dos questionários estão relacionadas com cada indicador do E-MEC, o questionário do ENADE, incluindo questões de questionário ENADE e outros documentos do processo interno que poderiam ser usados em cada item de avaliação, que a gente avaliaria(...) (PART_05).

Estas percepções refletem a atuação direta nos processos de avaliação nos campi, bem como na elaboração dos relatórios após a aplicação de cada avaliação. Há um interesse claro deles em contribuir e em aprimorar as ações nos campi, para que os resultados sejam mais claros e elucidativos quando serão compilados pela Reitoria, via DIRAV. Envolve a comunicação bidirecional, em que a gestão recebe as opiniões ao mesmo tempo em que pode dar *feedback* para seus servidores por meio das avaliações internas, em trocas que geram crescimento e desenvolvimento do ambiente acadêmico (Dailey e Zhu, 2017).

Também se observou o entendimento da importância da execução dos processos avaliativos e do interesse dos ASAVIs em sugerir aprimoramentos capazes de tornar os trabalhos mais eficientes, efetivos, com diálogo e transparência nos resultados. É o que a Participante 02 expressa em sua fala: “a gente conseguiu reestruturar também a CPA, que também estava desestruturada no campus. Normalmente a CPA nem é, não é vista, a CPA que a gente sabe que é uma comissão muito importante.” (PART_02). O Participante 05 também exemplifica, quando buscou contribuir no processo de participação das avaliações, sugerindo uma metodologia de análise dos dados para os cursos de graduação, ou seja, a Avaliação do Docente pelo Discente. Segundo ele, “Nós da CPA juntos, nós elaboramos um modelo que são questionários para os docentes e discentes, mas a gente também elaborou um modelo

de relatório baseado nos indicadores do INEP, (...) e [com] esses dados do Docente pelo Discente e as fontes que são comuns eu pretendo fazer um relatório geral do campus com ponto de vista de ASAVI” (PART_05). Isto reflete a busca por ambientes com relações saudáveis e positivas (Yue, Men e Fergunson, 2021), de uma participação ativa que significa a vontade de estar nestes espaços de construção de ações e de decisões (Kim e Meganck, 2024), apoiando as iniciativas da UTFPR, com disposição para fazer o melhor possível para a instituição e seus campi.

A periodicidade das avaliações tem um reflexo sobre as aplicações e organização dos trabalhos ao longo do ano. Indica que possui uma estrutura organizacional dentro da DIRAV, flexível para se alcançar o desejável, sendo que a comunicação entre a Reitoria e seus representantes nos campi tenha o máximo de simetria e engajamento para que os resultados sejam alcançados (Ala-Kortesmaa, Laapotti e Mikkola, 2024). A DIRCOM, neste processo de organização, aplicação e disponibilização de resultados, tem seu papel na divulgação após esta última etapa: “A gente participa só da divulgação tanto para avisar que está tendo as avaliações e depois quando sai um clima organizacional (...). A gente faz a divulgação também de como foram os principais pontos dessa divulgação” (PART_04).

Para a maioria dos entrevistados, a participação e a colaboração no processo avaliativo ocorrem com maior frequência na Avaliação do Docente pelo Discente. Nessa avaliação, há interação com diferentes atores nos campi, como coordenadores de cursos, chefes de departamentos, diretores de graduação e outros setores administrativos que atuam para viabilizar o processo avaliativo. A intenção principal é de que os alunos participem da avaliação, e assim, colaborar para aprimoramentos das atuações dos docentes.

A análise das entrevistas confirmou a relevância dos processos de avaliação para a UTFPR e o alto grau de envolvimento dos servidores nestas funções avaliativas. A DIRAV e os seus representantes nos campi — como a CPA e os ASAVIs — atuam de forma coordenada para cumprir as exigências de órgãos e, ao mesmo tempo, buscar aprimoramentos internos. Essa colaboração interna, com o apoio da DIRCOM na divulgação dos resultados, é indispensável para que os processos avaliativos sejam concebidos para além de uma formalidade, antes, percebidos como uma ferramenta estratégica para aprimorar a atuação da universidade.

4.3.2 Desafios e frequência as avaliações

As percepções vistas pelos servidores quanto às dificuldades, a periodicidade e a disseminação das avaliações internas se enquadram nesta subcategoria. Nela encontraram-se falas em como foi desafiador fazer com que os alunos participassem da Avaliação Docente pelo Discente, outras em que os servidores, em particular, os docentes, demonstravam um certo receio em participar de enquetes ou pesquisa de opinião ofertadas pela IES. Para os ASAVIs, o processo de avaliação tem um ambiente harmonioso, sem grandes dificuldades, chegando pelo sistema acadêmico ao usuário envolvido.

Atualmente, os resultados das avaliações são divulgados nas redes sociais como *Instagram*, *TikTok*, *Whatsapp*, em murais físicos, por e-mail e na página institucional da UTFPR. A intenção, segundo participante da DIRCOM, é diminuir significativamente a fragilidade existente na comunicação interna, quando muito se divulga, mas com os cuidados necessários para que a comunicação não sofra ruídos ou vieses quando chega ao receptor da mensagem. Seria uma comunicação estratégica que envolve a criação, demonstração, implementação e reavaliação das estratégias da universidade (Ala-Kortesmaa, Laapotti e Mikkola, 2024).

Com a disseminação dos resultados avaliativos, a dúvida que permaneceu foi: o que será feito com os dados obtidos e qual rumo tomar diante dos desafios identificados? Segundo os participantes, há uma cobrança dos alunos para que as avaliações dirigidas aos docentes resultem em ações concretas, aspecto que se apresenta como um grande desafio para a gestão. Para a Participante 07

Esse é um ponto falho no meu ponto de vista, da Avaliação Docente pelo Discente, ser um instrumento para promover uma melhoria no trabalho do docente que não tem uma boa avaliação ou também de dar algum elogio para aquele docente que tem avaliações boas consecutivas (PART_07).

Outra dificuldade presente nos trabalhos relacionados aos ASAVIs está na conciliação dos trabalhos acadêmicos e das atuações nas avaliações. Relataram que iniciaram a participação na CPA recentemente, com atividades em andamento, dificultando o acompanhamento das ações, como, por exemplo, o cadastramento da instituição no último ano. A participação efetiva nas atividades, para Nowak (2020), é uma ação em um mecanismo integrativo, que alinha crenças, comportamentos e objetivos estratégicos, o que é benéfico para a IES. Isso resultou na demora para entender as orientações necessárias e informações para atuar adequadamente.

Outros relataram não ter participado de reuniões com a DIRAV no pouco tempo de atuação como ASAVI, enaltecendo o sentimento de ostracismo (Cheng e Ma, 2022), diante das ações da instituição.

Para outros participantes, resultados como o da avaliação dos setores, que integram a nota final da Avaliação de Desempenho dos servidores, não são considerados efetivos e esclarecedores quanto à atuação daquele local de trabalho. O Participante 01 observou que

Os setores, o que eu vejo de problema? Primeiro, que talvez, eu não sei como é que era feito o trabalho anterior, se havia algum retorno. Por que, de certa forma, o que acontece? Você mandar um e-mail e falar, “o resultado está aí, vai lá dar uma olhada”. É uma coisa que cabe a cada um. O setor pode olhar ou pode não olhar. E como é que o setor olha para aquilo, né? Então, eu vejo assim, a questão dos setores, nós temos um problema. A avaliação exige 10 por setor. Agora, por exemplo, aqui na minha assessoria, para mim, conseguir 10, esta é difícil, porque eu não tenho um trabalho direto com muitas pessoas. E, se eu conseguir 10, eu teria um escopo de pessoas que me avaliariam bom. Agora, o que é 10, por exemplo, para o DERAC? O que é 10 para a biblioteca? Não é nada. Então, mesmo ano passado, eu fiz um levantamento aqui de, como é que chama? De público potencial. Quem é o público potencial da biblioteca? Nós temos 1.500 alunos? É 1.500. Então, eu acho que a dificuldade que tem é porque talvez o resultado, eu não, eu particularmente, isso é uma avaliação minha. Eu não sinto que esse resultado talvez seja efetivo. (...) Então, acho que a dificuldade é, eu acho que falta cobrança, no meu entendimento, falta cobrança de resultados e como que a universidade vai fazer o servidor se comprometer com a melhoria contínua (PART_01).

Existe o reconhecimento de que são necessárias adaptações no modelo de avaliação dos setores, especialmente na Avaliação do Docente pelo Discente, que ocorre com mais regularidade. Conforme mencionado anteriormente, é necessária a articulação de ações em resposta aos resultados obtidos nas avaliações; caso contrário, estas podem perder credibilidade, efetividade e relevância no uso das informações coletadas (Gulbrandsen, 2019).

O principal fator de preocupação entre os docentes é serem avaliados pelos alunos. “O que a gente tem, muitas vezes, é pouco entendimento do processo avaliativo. Por parte de servidores docentes, às vezes. Que se melindram, se incomodam com avaliações negativas dos alunos” (PART_03). O Participante 05 entende que há um desgaste na comunidade acadêmica, quando não há interligação entre os questionários aplicados e planejamentos mais estruturados a longo prazo.

Dessa forma, apesar da importância das avaliações, a UTFPR enfrenta dificuldades na sua aplicação, periodicidade e disseminação. Há desafios na participação de alunos e docentes, muitas vezes marcada por receio e falta de

entendimento sobre o processo. A disseminação dos resultados, embora ocorra em diversos canais, ainda é vista como frágil. Além disso, a falta de retorno concreto sobre os resultados das avaliações gera desinteresse e questionamentos sobre a sua efetividade, especialmente para os alunos que cobram melhorias e para os ASAVIs que relatam sentimento de "ostracismo". As percepções dos servidores apontam para a necessidade de alinhar as avaliações a ações concretas e aprimorar a comunicação para que o processo seja visto como uma ferramenta de melhoria contínua, e não apenas um requisito burocrático.

4.3.3 Sugestões para aprimorar as avaliações

Para que o clima organizacional reflita adequadamente o ambiente de trabalho na UTFPR e represente a forma como os servidores interagem entre si (Schein e Schein, 2022), propostas devem ser adequadas e resultar em respostas da organização com legitimidade e confiança. É fundamental compreender que as opiniões devem ser levadas em consideração, pois geralmente refletem o fato de que os servidores reconhecem a importância da IES, demonstram comprometimento com a instituição e desejam colaborar para o aprimoramento do ambiente interno. Quando isso não é considerado pela gestão, a incivilidade surge com impactos negativos para todos (Kazmi e Javaid, 2022).

Diante do exposto, os participantes deram algumas sugestões. Como exemplo, o Participante 01 sugere que diretores-gerais, demais diretorias e coordenadores de curso se envolvam comunicando os resultados das avaliações e que passem a exigir daqueles servidores com baixa pontuação, ações específicas para reverter a situação. Para Nowak (2020), deve existir uma preocupação da organização quanto a isso porque interfere na identidade institucional e influencia a cultura organizacional, um impacto importante para a UTFPR.

Há um espaço nos campi, em que os membros da CPA tentam "cutucar" (PART_01), "reorganizar" (PART_02), "sugerir" (PART_06), no sentido de apontar suas análises frente aos resultados das avaliações, por entenderem que é desafiadora a tentativa de mudança, para que servidores se comprometam com a ideia de uma melhoria contínua. Para Romiani, Khorasgani e Norollahee (2024), isto coincide com a ideia de importância social que a UTFPR deve assumir, enquanto uma instituição

pública para a sociedade, como também uma reputação positiva no seu ambiente interno.

Uma proposta que os participantes sugerem, e que o Participante 05 busca frisar, é o alinhamento das ações institucionais com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso é mais bem abordado neste ano em reuniões com a DIRAV, o que foi considerado um avanço, uma vez que, segundo ele, “até que ponto o PDI é elaborado considerando como vai ser avaliado o que a instituição está oferecendo em cada um dos objetivos. Eu acho que isso é uma discussão relevante no PDI e uma discussão relevante para as ações de avaliação institucional” (PART_05).

Outra proposta sugerida em relação à Avaliação do Docente pelo Discente foi a melhoria do instrumento virtual, que estimule o aluno a participar deste processo. Esta avaliação é importante para a comunidade, mas não pressupõe uma participação obrigatória dos alunos. A simplificação deste instrumento avaliativo, pelo sistema acadêmico utilizado pela UTFPR, pode ser uma alternativa, como direciona a Participante 07: “ter um instrumento que seja o mais objetivo possível, que seja um instrumento que promova uma adesão maior” (PART_07).

A padronização das ações nos campi foi também sugerida pelos entrevistados, o que envolve uma reestruturação de normas e simplificação de processos. E isso é o que a própria UTFPR almeja em seu Mapa Estratégico nos seus processos de gestão, em que ela busca “definir diretrizes para padronizar processos e desburocratizar procedimentos, adequando e integrando os sistemas informatizados” (UTFPR, 2023a). A Participante 02 percebe que:

Em todo o sistema, a gente sabe que o que nós precisamos é uma reorganização, então nós precisamos de uma atualização nas nossas normativas, nos nossos regulamentos, na forma organizacional, no nosso organograma, o nosso sistema é muito burocrático, é muito cheio de casinhas, (...) cada campus tem um jeito, cada lugar é de um jeito. Tem a vantagem da autonomia, mas ela é uma autonomia relativa porque ela tem limitações com essa forma. (...) Agora, é mais que uma reforma administrativa o que nós precisamos, a nível amplo, incluindo a avaliação em todos os seus aspectos, mas o que nós precisamos para ontem são comissões atuantes. As comissões existem, mas elas não são atuantes, (...) falta um grupo que trabalhe em unidade, e talvez diminuir esse mundaréu de comissões, esse monte de processos, simplificar os processos com um grupo que trabalhe reunido e faça isso em todo o sistema da mesma forma e com o mesmo fim (PART_02).

As diversas propostas de aprimoramento discutidas – desde o envolvimento da gestão na comunicação de resultados e exigência de ações, passando pela reorganização das Comissões Próprias de Avaliação (CPA), pelo alinhamento com o

PDI, pela simplificação dos instrumentos de avaliação e pela padronização de ações – convergem para um ponto crucial. Elas demonstram que as sugestões de melhoria não são apenas um reflexo de insatisfação, mas um indicativo do comprometimento e do senso de pertencimento dos servidores (Dailey e Zhu, 2017). Em última análise, a adoção e aprimoramento das avaliações institucionais são primordiais para uma gestão que busca a excelência e o desenvolvimento contínuo, transformando a instituição em um ambiente onde o *feedback* (Ansong *et al.*, 2024) é visto como uma ferramenta para o crescimento coletivo, e não como uma ameaça.

As reflexões dos participantes quanto ao “Clima Organizacional e Avaliações” estão sintetizadas no Quadro 8, que oferece uma representação matricial da categoria:

Quadro 8: Síntese matricial da categoria “Clima Organizacional e Avaliações”

Categoria 2: Clima Organizacional e Avaliações	
Definição: A universidade já tem um calendário pré-definido das questões de avaliação, tudo isso está meio planejado. A participação nos processos avaliativos é elaborada pela CPA; nós elaboramos um modelo de relatório baseado nos indicadores do INEP. A gente conseguiu reestruturar também a CPA, que estava desestruturada no campus. A gente faz a divulgação das avaliações. Os desafios das avaliações são um ponto falho, por não ser um instrumento para promover uma melhoria no trabalho do docente que não tem uma boa avaliação ou também de dar algum elogio para aquele docente que tem avaliações boas consecutivas. Também acho que a dificuldade é a falta de cobrança, falta de cobrança de resultados e como que a universidade vai fazer o servidor se comprometer com a melhoria contínua, tem muitas vezes pouco entendimento do processo avaliativo, dos docentes que se melindram, se incomodam com avaliações negativas dos alunos. Para aprimorar as avaliações, em que ponto o PDI é elaborado, considerando como vai ser avaliado o que a instituição está oferecendo em cada um dos objetivos. Uma discussão relevante no PDI e uma discussão relevante para as ações de avaliação institucional, ter um instrumento que seja o mais objetivo possível. Nós precisamos de uma reorganização, de uma atualização nas nossas normativas, nos nossos regulamentos, na forma organizacional, no nosso organograma, o nosso sistema é muito burocrático.	
Temas	Verbalizações dos sujeitos da pesquisa
Participação nos processos avaliativos	PART_01: A universidade já tem um calendário pré-definido dessas questões, pré-definido no sentido assim, vai ter avaliação. (...) Tudo mais, tudo isso ele está meio planejado, sai um calendário. Então, quem faz isso é a CPA. Então, não existe uma necessidade de um planejamento praticamente da execução. PART_05: Nós da CPA, juntos passado, nós elaboramos um modelo que são questionários para os docentes e discentes, mas a gente também elaborou um modelo de relatório baseado nos indicadores do INEP, relacionando quais perguntas dos questionários estão relacionadas com cada indicador do E-MEC, o questionário do ENADE, incluindo questões de questionário ENADE e outros documentos do processo interno que poderiam ser usados em cada item de avaliação, que a gente avaliaria. PART_02: A gente conseguiu reestruturar também a CPA, que também estava desestruturada no campus. Normalmente a CPA nem é, não é vista, a CPA que a gente sabe que é uma comissão muito importante. PART_05: Nós da CPA juntos, nós elaboramos um modelo que são questionários para os docentes e discentes, mas a gente também elaborou um modelo de relatório baseado nos indicadores do INEP, (...) e [com] esses dados do Docente pelo Discente e as fontes que são comuns eu pretendo fazer um relatório geral do campus com ponto de vista de ASAVI.

	PART_04: A gente participa só da divulgação tanto para avisar que está tendo as avaliações e depois quando sai um clima organizacional (...). A gente faz a divulgação também de como foram os principais pontos dessa divulgação.
Desafios e frequência das avaliações	PART_07: Esse é um ponto falho no meu ponto de vista, da Avaliação Docente pelo Discente, ser um instrumento para promover uma melhoria no trabalho do docente que não tem uma boa avaliação ou também de dar algum elogio para aquele docente que tem avaliações boas consecutivas. PART_01: Os setores, o que que eu vejo de problema? Primeiro, que talvez, eu não sei como é que era feito o trabalho anterior, se havia algum retorno. Porque, de certa forma, o que que acontece? Você mandar um e-mail falar, "o resultado está aí, vai lá dar uma olhada". É uma coisa que cabe a cada um. O setor pode olhar ou pode não olhar. E como é que o setor olha para aquilo, né? Então, eu vejo assim, a questão dos setores, nós temos um problema. A avaliação, ele exige 10 por setor. Agora, por exemplo, aqui na minha assessoria, para mim, conseguir 10, esta é difícil, porque eu não tenho um trabalho direto com muitas pessoas. E, se eu conseguir 10, eu teria um escopo de pessoas que me avaliaram Bom. Agora, o que é 10, por exemplo, para o DERAC? O que é 10 para a biblioteca? Não é nada. Então, mesmo ano passado, eu fiz um levantamento aqui de, como é que chama? De público potencial. Quem é o público potencial da biblioteca? Nós temos 1.500 alunos? É 1.500. Então, eu acho que a dificuldade que tem é porque talvez o resultado, eu não, eu particularmente, isso é uma avaliação minha. Eu não sinto que esse resultado talvez seja efetivo. (...) Então, acho que a dificuldade é, eu acho que falta cobrança, no meu entendimento, falta cobrança de resultados e como que a universidade vai fazer o servidor se comprometer com a melhoria contínua. PART_03: O que a gente tem muitas vezes é pouco entendimento do processo avaliativo. Por parte de servidores docentes às vezes. Que se melindram, se incomodam com avaliações negativas dos alunos.
Sugestões para aprimorar as avaliações	PART_05: Até que ponto o PDI é elaborado considerando como vai ser avaliado o que a instituição está oferecendo em cada um dos objetivos. Eu acho que isso é uma discussão relevante no PDI e uma discussão relevante para as ações de avaliação institucional. PART_07: Ter um instrumento que seja o mais objetivo possível, que seja um instrumento que promova uma adesão maior. PART_02: Em todo o sistema a gente sabe que o que nós precisamos é uma reorganização, então nós precisamos de uma atualização nas nossas normativas, nos nossos regulamentos, na forma organizacional, o nosso organograma, o nosso sistema é muito burocrático, é muito cheio de casinhas, (...) cada campus tem um jeito, cada lugar é de um jeito. Tem a vantagem da autonomia, mas ela é uma autonomia relativa porque ela tem limitações com essa forma. (...) Agora, é mais que uma reforma administrativa o que nós precisamos, a nível amplo, incluindo a avaliação em todos os seus aspectos, mas o que nós precisamos para ontem são comissões atuantes. As comissões existem, mas elas não são atuantes, (...) falta um grupo que trabalhe em unidade, e talvez diminuir esse mundaréu de comissões, esse monte de processos, simplificar os processos com um grupo que trabalhe reunido e faça isso em todo o sistema da mesma forma e com o mesmo fim.

Fonte: Autoria própria (2025)

Assim, os participantes relataram e apontaram as fragilidades dos processos de avaliação, contribuindo, ao mesmo tempo, com sugestões para o aprimoramento e adesão. Na sequência, serão apresentadas as subcategorias que constroem a comunicação interna da UTFPR.

4.4 Comunicação interna – um pilar fundamental para as organizações

A comunicação interna tem sua relevância no processo de coesão nas organizações, buscando a construção de uma identidade institucional positiva, interna e externa. Além de um papel informativo, a comunicação interna se apresenta como uma ferramenta que põe em evidência os servidores dentro da universidade, suas opiniões e contribuições administrativas, emanando uma relação de confiança, desde que existam transparência e clareza. Esta categoria aborda as percepções dos servidores a respeito da comunicação interna e sua influência no fortalecimento da identidade institucional, atendendo a mais um dos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa.

4.4.1 Avaliação da comunicação atual

A comunicação, dentro da UTFPR, é entendida pelos servidores como um meio de circular informações diante de várias diretorias, departamentos e campus, no primeiro momento. Ao aprofundar a compreensão da comunicação, entende-se que é algo mais importante do que apontado por Ernst e Schleiter (2021), quanto ao entendimento de que as narrativas dos participantes são ferramentas conectoras do passado, presente e futuro. Assim, o Participante 01 manifesta: “Eu acho que a comunicação, ela permite poder ter um papel importante fazendo com que as pessoas saibam que a universidade está viva ou não” (PART_01).

Existe o entendimento de que há uma comunicação bem transmitida. Existem ações que a DIRCOM e seus assessores nos campi (ASCOM) exercem, no cuidado do que é produzido e transmitido por meio da comunicação. Contudo, foi observado por alguns servidores entrevistados que o destinatário da mensagem pode não demonstrar interesse ou não desejar receber tal informação. Isso pode representar um obstáculo para o desenvolvimento e a integração da gestão com seu público interno. Este comportamento pode estar relacionado ao ato de ouvir (Huang-Horowitz, Boyraz e Owens, 2024), que não está presente no receptor da informação. O Participante 03 atesta esta percepção:

É extremamente difícil a comunicação interna porque as pessoas muitas vezes não prestam atenção nas coisas que estão acontecendo. São

desinteressadas e quanto mais distante você está da administração, menos você tem contato com as atividades (PART_03).

Na percepção da Participante 02,

A comunicação deveria ser nosso fator de pertencimento, de informação, de democracia, de tudo. E não é. A comunicação é centralizada, a comunicação é falha e a comunicação é, como eu posso dizer, assim, quando é direcionada só para aquilo que se deseja. (...) Quando é de interesse que todo mundo saiba uma informação por um objetivo único lá específico, aí ok, essa informação é difundida, essa informação chega a todos (PART_02).

A ideia de integração das diversas áreas, como ensino, pesquisa e extensão por meio da comunicação, também foi considerada pelos participantes. As diferentes áreas interconectadas por suas demandas e ideias beneficiam os alunos, pela interdisciplinaridade que eles precisam construir ao longo dos estudos em seus cursos, e que pode ser estimulada no ambiente tecnológico da universidade, com o planejamento estratégico adequado para isso. O que Yue, Men e Ferguson (2021) evidenciam ao preconizar o sentido de que o ambiente de trabalho eficaz, que possa ser o local de interligação das diferentes áreas, passa pela comunicação organizacional, a qual promove compartilhamento de ideias, com respeito e compreensão pelas diferentes opiniões, resultando numa cultura emocional positiva (HU, Asafo-Adjei e Bonsu, 2024). É uma comunicação integrada nas diversas áreas da organização, como defende Kunsch (2009), que envolve a todos, numa comunicação aberta e colaborativa.

Uma outra perspectiva mencionada sobre a comunicação considera a existência de seleção dos comunicados destinados ao ambiente interno. Para os participantes, há uma seleção do que é informado e para quem deve ser direcionada a informação. Esta percepção envolve como a gestão organiza suas estratégias, como pode indicar como se estabelecem a transparência e o comprometimento na disseminação das informações (Gulbrandsen, 2019). Percebeu-se ainda que a proximidade da liderança com a Reitoria está relacionada à melhor captação das informações de gestão e decisão no âmbito central. A Participante 07 demonstrou isto em seu entendimento: “esse aí é um ponto forte da universidade, é justamente poder ter acesso às direções, à Reitoria, isso de todos os professores e servidores sempre foi, você procura alguém para conversar, você sempre foi atendido” (PART_07).

Dessa maneira, pode-se compreender que o papel da liderança tem influência, sim, no compartilhamento dos valores, das informações que as pessoas

recebem e como repassam às suas equipes ou departamentos (Anderson e Guo, 2020; Yue *et al.*, 2024; Bencherki e Snack, 2016). São interações comunicativas dentro do cotidiano organizacional, como afirma Gulbrandsen (2019), que alinham as expectativas dos servidores de fazer parte deste espaço organizacional com os objetivos que a universidade pretende alcançar, levando a uma eficiência organizacional.

A liderança exerce um papel significativo ao influenciar o ambiente interno, promovendo a comunicação eficaz da visão, missão e valores organizacionais entre os servidores e equipes, o que contribui para a manutenção de um clima positivo e alinhado às diretrizes da administração (Huang-Horowitz, Boyraz e Owens, 2024). É o que considera a Participante 06, em que acredita que a UTFPR tem uma comunicação que promove a identidade tecnológica, uma vez que:

Eu acho que talvez alguns não entenderam isso ainda, mas eu acho que a conversa sim. A gente repete isso muitas vezes, inclusive às vezes quanto está fazendo uma coisa ou outra, 'gente, lembra que nós somos a única tecnológica', nós temos que olhar para esse lado (PART_06).

A DIRCOM incorporou à pesquisa uma perspectiva voltada ao cuidado na produção da comunicação, promovendo a compreensão dos desafios inerentes ao processo comunicativo. Destaca-se, ainda, a necessidade de constante adaptação dos mecanismos e do monitoramento contínuo, a fim de possibilitar intervenções adequadas sempre que necessárias:

Eu acho que é um ponto muito sensível, porque a comunicação interna em qualquer órgão, ela sempre é frágil. Ainda mais hoje em dia esses meios de comunicação estão fragmentados e as pessoas são bombardeadas com informações para todos os lados (PART_04).

Portanto, compreende-se que há o cuidado com a produção da comunicação interna e demonstra-se que a UTFPR possui uma preocupação em dialogar com seu público. Todavia, ainda há empecilhos que precisam ser adequados. Isto envolve a participação cuidadosa das lideranças para que elas sejam intermediadoras e promotoras de um clima positivo na instituição (Kopavena, 2019), integrando seus servidores à gestão, para o envolvimento conectivo entre eles, e não a presença de um sentimento de privilégios dos líderes.

4.4.2 Canais e mecanismos de comunicação

A comunicação interna de uma IES envolve a criatividade para a divulgação das notícias. Atualmente, os canais de comunicação se expandem continuamente, o que torna fundamental para a UTFPR aderir às plataformas a fim de alcançar os jovens, em especial os estudantes que utilizam novas linguagens e estão constantemente conectados às redes sociais, o que não significa ser um processo simples (Argenti, 2011). A comunicação estratégica permite organizar adequadamente estas complexas interações e não apenas simples conexões informativas entre a IES e seus *stakeholders* (O'Connor e Shumate, 2020). As múltiplas formas de relacionamento dentro dessas redes sociais, como *Instagram*, *WhatsApp*, que direcionam para a plataforma institucional da UTFPR, contribuem para mais vínculos num direcionamento de mensagens importantes que podem permanecer, como o sentido de ser universidade tecnológica e de fortalecer relacionamentos com a comunidade.

A DIRCOM opera um novo canal para que a informação chegue aos servidores. Recentemente, esta diretoria usa a mensageria do SOUGOV.BR, que também faz uso do Sistema de Gestão de Pessoas - SIGEPE. Segundo a participante desta diretoria

Este ano a gente até iniciou, a poder enviar pela mensageria que antigamente como a antiga gestão da diretoria não era feita por nós técnicos, eram professores, tem alguns serviços que a gente tem tentado implementar agora de forma diferente. Então, um desses itens a mais para impulsionar a comunicação interna. (...) As mensagens a gente envia também lá no SOUGOV para lembrar o que a gente usou agora nesta última etapa e tivemos um retorno positivo do pessoal da avaliação institucional (PART_04).

Observa-se que a UTFPR demonstra preocupação em promover novos canais de comunicação, visando não apenas garantir que as informações alcancem os servidores, mas também tornar as mensagens institucionais atrativas e acessíveis para incentivar sua leitura e compreensão. A percepção observada é a de que a maneira como a mensagem chega ao servidor, em instrumentos aos quais ele tenha fácil acesso e que utilizam diariamente em suas atividades, sejam de trabalho ou de entretenimento, como o aparelho celular. Pressupõe-se que todos os servidores os possuam, com também um endereço de e-mail.

Uma estratégia direcionada para comunicação, segundo o Participante 03, está relacionada a uma linguagem aplicada e voltada à comunidade. Segundo ele,

Talvez o que a gente precise é cada vez mais adequar o veículo de comunicação e a linguagem da comunicação aos diferentes atores. (...) talvez a linguagem que a gente utiliza seja uma linguagem velha, a pessoa considera que está distante dela, acho que tem que sempre tentar ajustar a linguagem a quem está ouvindo, para que (...) essa comunicação seja mais efetiva possível (PART_03).

Assim, a linguagem da comunicação interna simétrica se torna o elemento-chave, com uma linguagem empática, compassiva e respeitosa que é voltada para o servidor, e que ele sinta que é para ele (Yue, Men e Ferguson, 2021). Acrescenta-se a isto uma relação com sua liderança, com a Reitoria, para que os objetivos organizacionais sejam repassados claramente, considerando as contribuições de todos. Resulta numa promoção de valorização e empoderamento dos seus servidores e participação ativa no processo de tomada de decisões.

O e-mail é considerado o veículo de comunicação oficial que vigora na IES. Alguns participantes disseram que são interessados pelas mensagens recebidas pela instituição, como exemplo, a UTFPR Informa, que encaminha para listagem de servidores e alunos um resumo dos últimos acontecimentos relacionados com a instituição. Os dados envolvem um enunciado e um link para que as pessoas possam fazer uma leitura completa da notícia na página institucional. Ressalta-se, no entanto, que “eu ainda considero [e-mail] o principal hoje da instituição. Mas ele não é mais sozinho. Não adianta também usar só ele como estratégia” (PART_04).

A simplificação das informações, no sentido de serem breves e possuir na mensagem os elementos mais importantes da notícia, e direcionada para todos, pode ser mais efetiva e positiva. Assim, “é o tipo de comunicação direta, simples, sem custo nenhum, que funciona super bem, as pessoas se sentem importantes porque elas estão sabendo o que está acontecendo ao seu redor e têm respostas aos seus anseios” (PART_02). E ao aprofundar o entendimento dos anseios dos servidores, a comunicação deveria esclarecer desde um pedido de um equipamento para um laboratório, se será atendido ou não, como decisões que ocorreram em nível de COUNI sobre uma nova normativa ou diretrizes. É pensar no sentido de justiça organizacional, em que o compartilhamento das macro e micro decisões ocorre para todos, sem desconfiança de ocultamento de algum detalhe ou iniciativa (Küçük, 2022), sendo que isso resultará em um impacto significativo positivo entre gestão e servidores.

Em suma, a quantidade de canais para a divulgação das informações e demais divulgações é suficiente na UTFPR. As estratégias a serem aperfeiçoadas devem ser permanentes diante das mudanças de linguagem e de público, mesmo que a universidade tenha muitos obstáculos a serem superados para uma comunicação eficaz permanente, e isto se relaciona com os recursos financeiros, de quantitativo de pessoal e até políticos de âmbito local e nacional.

4.4.3 Atuação dos setores de comunicação

A atuação da DIRAV e DIRCOM é significativa no andamento e desenvolvimento da comunicação interna da UTFPR. Elas não trabalham totalmente interligadas, como relatou a Participante 04, sendo que a DIRCOM atua após a aplicação das avaliações, fortalecendo a divulgação dos resultados para toda a comunidade. Por isso, é um aspecto que foi observado pelos participantes e que a IES possa pensar em adequar no seu planejamento estratégico em elaboração pela Reitoria neste ano de 2025.

A participante da DIRCOM evidenciou a preocupação que a diretoria tem pela maneira como a comunicação interna precisa ser construída. Segundo ela, é uma comunicação “frágil” e “falha”, que merece atenção, com uma busca adequada da linguagem que melhor se enquadra para o momento, uma vez que a comunicação interna é um elemento para a produção de significados coletivos dentro da instituição (Marchiori e Buzzanell, 2017; Falkheimer *et al.*, 2022). A importância desta diretoria é significativa para orientar as diretrizes, com a política de comunicação da instituição, caso contrário, “se a gente não tem um cuidado para ela ser estratégica, ela não vai funcionar nunca [a comunicação]” PART_04.

A DIRAV tem uma relevância significativa sobre os processos avaliativos, internos e externos que se relacionam com a UTFPR. A importância do papel que ela executa se relaciona indiretamente, segundo o Participante 03, esta diretoria auxilia indiretamente numa visualização dos resultados do que é aplicado pela instituição e como as ações repercutem para a imagem institucional. Porém, “diretamente (...) a gente não tem muitas ações, do ponto de vista em comunicação, a gente não é mais interna do que propriamente externa”. PART_03. Ou seja, não há um trabalho no organograma que a comunicação possa ter um conjunto interligado de ações com a DIRCOM para esta atuação. São contribuições pontuais em certas etapas da

construção eficiente e divulgação da comunicação interna. Seria um aspecto que merece atenção pela UTFPR, para que se fortaleçam os trabalhos conjuntos, numa construção estratégica que evita ruídos, duplicidade de esforços para ações e o fortalecimento da cultura de cooperação e senso de pertencimento (Romiani, Khorasgani e Norollahee, 2024).

Para os ASAVIs, a comunicação oficial possui uma regulação feita em cada campus pelo servidor da ASCOM. Esta assessoria filtra o que os servidores encaminham para os demais públicos, servidores e alunos, para “não ter exagero, pontos falhos na comunicação interna, porque daí o demais vira o de menos, acaba atrapalhando.” PART_07. A intenção percebida é que a ASCOM não atua como um canal de censura, mas na garantia da qualidade, da coerência e da relevância das mensagens. Esta filtragem evita a sobrecarga de informações, que é um problema comum em grandes instituições, assegurando que as mensagens estejam alinhadas com a identidade e os valores da universidade.

Sobre a DIRAV, “ela é muito importante porque tem que ser feita a avaliação, nós temos que ter e conhecer esse resultado para tentar buscar melhorar as coisas. Então, tem uma importância muito grande” (PART_06). Além de sua relevância no processo avaliativo, a DIRAV pode fomentar o trabalho integrado entre os treze campi, atuando como uma unidade coesa. Essa abordagem também fortaleceria a relação DIRAV-ASAVI, tornando a comunicação interna sobre avaliações mais eficiente e promovendo maior participação institucional.

Fortalecer a comunicação interna da UTFPR perpassando pelas ações da DIRAV implica na divulgação dos resultados avaliativos, o que na perspectiva da Participante 02 seria

Na medida em que a gente faz avaliações e a gente devolve claramente para a comunidade que foi levantado, eu acho que essa é uma ação de comunicação 100%. Eu acho que valoriza do ponto de vista da comunidade acadêmica sobre os cursos que estão sendo avaliados, (...) eu acho que a gente ajuda a elucidar um pouco, elucidar (...) como a gestão está conduzindo essas coisas, (...) quando a DIRAV e ASAVI comunicam claramente os resultados para essas avaliativas, as ações que foram desenhadas, as ações que estão sendo conduzidas e a gente monitora esses indicadores e compartilha isso na comunidade acadêmica, eu acho que melhora a comunicação da instituição e servidores (PART_02).

Tornar públicas as ações de gestão, direta ou indiretamente, para a comunidade é contribuir para a melhoria das atividades nos cursos, para o direcionamento da conduta dos servidores. O representante da DIRAV sugere, na sua

observação uma atuação junto a ASCOM e ASAVI, para que juntos façam um levantamento sobre o que funciona ou não na UTFPR, as informações mais importantes na comunicação, e até mesmo

Estimular isso e a gente identificar, daí junto com a direção, aí juntar a direção, a ASCOM, e a gente conversar sobre isso. (...) um levantamento de que mecanismos são mais eficientes na comunicação, quando você estava na comunicação interna, com os docentes, com os servidores e com os alunos (PART_03).

A análise da atuação da DIRAV e da DIRCOM revela uma sinergia ainda pontual, mas de grande potencial para aprimoramentos da comunicação interna da UTFPR. Ambas as diretorias são consideradas essenciais, mas operam de forma separada, o que pode resultar em fragilidades e falta de alinhamento estratégico. Enquanto a DIRCOM se esforça para profissionalizar a divulgação em novos canais, a DIRAV, com sua relevância nos processos avaliativos, tem a oportunidade de fortalecer a comunicação ao compartilhar os resultados de forma clara e transparente. A percepção dos participantes é unânime: a efetividade da comunicação interna depende de uma abordagem mais integrada e da valorização do *feedback* dos servidores e alunos. Dessa forma, aprimorar a atuação conjunta da DIRAV e DIRCOM, além de envolver os ASAVIs e as ASCOMs, será crucial para que a comunicação da universidade não seja apenas um meio de transmissão de informações e se torne uma ferramenta estratégica para melhoria contínua e engajamento institucional.

Uma síntese das percepções dos participantes sobre a “Comunicação Interna” com suas principais reflexões é apresentada de forma matricial no Quadro 9:

Quadro 9: Síntese matricial da categoria “Comunicação Interna – um pilar fundamental para as organizações”

Categoria 3: Comunicação interna – um pilar fundamental para as organizações
Definição: Avaliação da comunicação atual tem um papel importante fazendo com que as pessoas saibam que a universidade está viva ou não, mas é extremamente difícil a comunicação interna porque as pessoas muitas vezes não prestam atenção nas coisas que estão acontecendo. A comunicação deveria ser nosso fator de pertencimento, de informação, de democracia, de tudo. E não é. Acho que é um ponto muito sensível, porque a comunicação interna em qualquer órgão sempre é frágil. Ao mesmo tempo, é um ponto forte da universidade, justamente por ter acesso às direções, à Reitoria, isso de todos os professores e servidores, você procura alguém para conversar, você sempre é atendido. A comunicação também é lembrada quando está fazendo uma coisa ou outra, 'gente, lembra que nós somos a única tecnológica', nós temos que olhar para esse lado. Os canais e mecanismos de comunicação este ano a gente pode enviar pela mensageria [SOUGOV] que antigamente a antiga gestão da diretoria não era feita por nós técnicos. Então, um desses itens a mais para impulsionar a comunicação interna. Ainda se considera o e-mail o principal canal da instituição, o tipo de comunicação direta, simples, sem custo nenhum, que funciona super bem. Talvez precise cada vez mais adequar o veículo de comunicação e a linguagem da comunicação aos diferentes atores. A atuação dos setores de comunicação tem um cuidado para que ela seja estratégica, senão a comunicação não vai funcionar nunca. Deve não ter exageros, pontos falhos na

comunicação interna, porque daí o demais vira o de menos, acaba atrapalhando. A DIRCOM é muito importante porque tem que ser feita a avaliação, e tem que conhecer os resultados para tentar melhorar as coisas. Quando a DIRAV e a ASAVI comunicam claramente os resultados dessas avaliações, as ações que foram desenhadas, as ações que estão sendo conduzidas e a gente monitora esses indicadores e compartilha isso na comunidade acadêmica, melhora a comunicação da instituição e dos servidores. E estimular isso, juntar a direção, a ASCOM e a DIRAV e conversar sobre isso, um levantamento de que mecanismos são mais eficientes na comunicação para os docentes, os servidores e os alunos.	
Temas	Verbalizações dos sujeitos da pesquisa
Avaliação da comunicação atual	PART_01: eu acho que a comunicação, ela permite, poder ter um papel importante fazendo com que as pessoas saibam que a universidade está viva ou não. PART_03: é extremamente difícil a comunicação interna porque as pessoas muitas vezes não prestam atenção nas coisas que estão acontecendo. São desinteressadas e quanto mais distante você está da administração, menos você tem contato com as atividades. PART_02: A comunicação deveria ser nosso fator de pertencimento, de informação, de democracia, de tudo. E não é. A comunicação é centralizada, a comunicação é falha e a comunicação é, como eu posso dizer, assim, quando é direcionada só para aquilo que se deseja. (...) quando é de interesse que todo mundo saiba uma informação por um objetivo único lá específico, aí ok, essa informação é difundida, essa informação chega a todos. PART_07: Esse aí é um ponto forte da universidade, é justamente poder ter acesso às direções, à Reitoria, isso de todos os professores e servidores sempre foi, você procura alguém para conversar, você sempre foi atendido. PART_06: Eu acho que talvez alguns não entenderam isso ainda, mas eu acho que a conversa sim. A gente repete isso muitas vezes, inclusive às vezes quanto está fazendo uma coisa ou outra, 'gente, lembra que nós somos a única tecnológica', nós temos que olhar para esse lado. PART_04: Eu acho que é um ponto muito sensível, porque a comunicação interna em qualquer órgão, ela sempre é frágil. Ainda mais hoje em dia esses meios de comunicação estão fragmentados e as pessoas são bombardeadas com informações para todos os lados.
Canais e mecanismos de comunicação	PART_04: este ano a gente até iniciou, a poder enviar pela mensageria que antigamente como a antiga gestão da diretoria não era feita por nós técnicos, eram professores, tem alguns serviços que a gente tem tentado implementar agora de forma diferente. Então, um desses itens a mais para impulsionar a comunicação interna. (...) As mensagens a gente envia também lá no SOUGOV para lembrar o que a gente usou agora nesta última etapa e tivemos um retorno positivo do pessoal da avaliação institucional. PART_03: Talvez o que a gente precisa é cada vez mais adequar o veículo de comunicação e a linguagem da comunicação aos diferentes atores. (...) Talvez a linguagem que a gente utiliza seja uma linguagem velha, a pessoa considera que está distante dela, acho que tem que sempre tentar ajustar a linguagem a quem está ouvindo, para que (...) essa comunicação ela seja mais efetiva possível. PART_04: eu ainda considero [e-mail] o principal hoje da instituição. Mas ele não é mais sozinho. Não adianta também usar só ele como estratégia. PART_02: É o tipo de comunicação direta, simples, sem custo nenhum, que funciona super bem, as pessoas se sentem importantes porque elas estão sabendo o que está acontecendo ao seu redor e têm respostas aos seus anseios.
Atuação dos setores de comunicação	PART_04: Se a gente não tem um cuidado para ela ser estratégica, ela não vai funcionar nunca [a comunicação]. PART_03: Diretamente (...) a gente não tem muitas ações, do ponto de vista em comunicação, a gente não é mais interna do que propriamente externa.

	PART_07: Não ter exagero, pontos falhos na comunicação interna, porque daí o demais vira o de menos, acaba atrapalhando. PART_06: Ela é muito importante porque tem que ser feita a avaliação, nós temos que ter e conhecer esse resultado para tentar buscar melhorar as coisas. Então, tem uma importância muito grande. PART_02: Na medida em que a gente faz avaliações e a gente devolve claramente para a comunidade que foi levantado, eu acho que essa é uma ação de comunicação 100%. Eu acho que valoriza do ponto de vista da comunidade acadêmica sobre os cursos que estão sendo avaliados, (...) eu acho que a gente ajuda a elucidar um pouco, elucidar (...) como a gestão está conduzindo essas coisas, (...) quando a DIRAV e ASAVI comunicam claramente os resultados para essas avaliativas, as ações que foram desenhadas, as ações que estão sendo conduzidas e a gente monitora esses indicadores e compartilha isso na comunidade acadêmica, eu acho que melhora a comunicação da instituição e servidores. PART_03: Estimular isso e a gente identificar, daí junto com a direção, aí juntar a direção, a ASCOM, e a gente conversar sobre isso. (...) um levantamento de que mecanismos são mais eficientes na comunicação, quando você estava na comunicação interna, com os docentes, com os servidores e com os alunos.
--	--

Fonte: Autoria própria (2025)

Os participantes da pesquisa apresentaram como a comunicação é importante, avaliaram os canais usados pela UTFPR e a atuação dos setores junto a esta ferramenta. Em seguida, explora-se a categoria da identidade institucional.

4.5 O alcance da Identidade institucional

O alcance da identidade institucional envolve o sentimento e o resultado da ideia de “quem somos como organização?” (Zamparini e Lurati, 2017), na busca pelo diferencial que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) constrói como a universidade tecnológica no país. A sua identidade institucional apoia-se na legitimidade do seu diferencial, com envolvimento dos seus servidores, que reconhecem com clareza e coerência a administração com seu ambiente interno. Nesta categoria, a identidade institucional veicula as percepções do seu público interno, e a UTFPR em seu planejamento estratégico orienta suas práticas organizacionais que constrói e sustenta sua identidade.

4.5.1 Imagem e sentimento de identidade

Para a maioria dos participantes desta pesquisa, há o sentimento de que a identidade tecnológica da UTFPR não é bem definida. Dentre as percepções, há uma relação com a não criação da imagem tecnológica robusta no processo de transição de CEFET-PR para UTFPR. Da mesma maneira que a comunicação, naquela época,

não foi um ponto de cuidado, a imagem da nova instituição aparentou não ser uma preocupação. Isto significa que a estruturação da universidade seguiu modelos das universidades tradicionais, desde a configuração das salas de aula à maneira de ministração das disciplinas.

Para o Participante 01, a justificativa para este entendimento de que não há uma identidade institucional bem definida é a de que “o que é uma universidade tecnológica? (...) As nossas salas de aula são completamente convencionais. O que nós temos aqui qualquer outra instituição tem” (PART_01). Para ele, no processo de mudança para UTFPR, a instituição se afastou da área industrial, que definia o propósito do CEFET-PR, principalmente do campus Curitiba, que hoje é a sede da Reitoria.

O Participante 03 compartilha desse entendimento. Segundo ele, embora a intenção inicial da UTFPR fosse estabelecer uma identidade institucional forte, o resultado prático demonstrou a ausência de um diferencial claro das outras universidades brasileiras. Segundo ele,

Ela não tem um diferencial claro, com exceção do fato de que ela é uma universidade especializada no campo de saber, mas em função de ela ter migrado nos cursos de bacharelados, licenciaturas que são cursos que na grande maioria das vezes existem em outras universidades. E as grades curriculares, elas estão muito engessadas. Não por decisões internas nossas, mas sim por decisões externas, a gente ainda tem uma dificuldade de ter um diferencial de criar esse diferencial (PART_03).

Assim, os discursos sobre a identidade tecnológica influenciam as percepções internas e externas, que devem estimular as estratégias que a gestão e as lideranças devem moldar para serem mais bem construídas e aceitas (Evans, 2015). Com as mudanças que ocorreram na transformação para UTFPR, a sua organização necessitará de constante reavaliação sobre o que funcionou e o que é necessário alterar. E ao fazer estes ajustes, a universidade torna-se relevante e reafirma ser a universidade tecnológica.

A comunicação sobre o entendimento dos novos moldes de ser uma universidade tecnológica também não foi bem trabalhada no momento de transformação, no sentido de reprodução do que a universidade buscava e construção do entendimento coletivo de ser este espaço de tecnologia e outras habilidades. Para a Participante 04, a identidade

ficou um pouco perdida, mas ela foi sem um cuidado de porque a gente então virou uma universidade tecnológica diferente das outras. (...) Então eles estavam comemorando porque estavam se transformando em uma universidade, mas sem entender direito o que era uma universidade tecnológica (PART_04).

Além disso, a instituição da Diretoria de Comunicação neste processo de transição e consolidação como universidade causou um hiato temporal para divulgar os novos valores, missão e visão que foram remodelados. O que influenciou a interiorização dos novos sentidos e o repasse deles para os novos servidores e campus que foram sendo ampliados com o REUNI. Ou seja, havia o cuidado com a expansão dos espaços físicos e no quantitativo de pessoal, todavia, houve a falta de direcionamento do que a universidade procurava repassar ao seu pessoal pela sua comunicação organizacional. Se não houver essa apropriação da missão, da visão e dos valores pelos servidores em diferentes níveis do espaço coletivo, isto refletirá no entendimento que eles possuem do seu espaço de trabalho e na internalização da identidade tecnológica (Neill, Men e Yue, 2020).

Outra justificativa para o entendimento de que a UTFPR não possui uma identidade institucional fortalecida está relacionada aos moldes estruturais, que perpetuam o modelo de universidade tradicional. Quer dizer que

Acontece é que o docente é formado numa universidade não tecnológica e aí ele vem trabalhar nessa universidade tecnológica e a tendência dele de propagar esse modelo é muito grande. (...) Eu acho que a gente está muito misturado com todos os itens versáteis de uma universidade não tecnológica (PART_05).

Os participantes que entendem que a identidade tecnológica está bem fortalecida justificam esta percepção pela própria história da instituição, num emaranhado do tempo CEFET-PR com a nova estrutura UTFPR. “Uma universidade com uma história muito longa, mais centenária e a identidade tecnológica é muito definida, é bem definida aqui” (PART_07). E este emaranhado por si só, estrutura a instituição e lhe dá credibilidade e sentido de ser tecnológica. Seria o elemento cultural anteriormente promovido pela instituição, com envolvimento dos servidores daquele tempo, que gerava um ambiente colaborativo (Romiani, Khorasgani e Norollahee, 2024). Depois, perpetuou-se para alguns membros, mas não foi suficiente para a ideia se tornar generalizada para o ambiente interno.

Em síntese, a maioria dos participantes percebe que a identidade tecnológica da UTFPR não está totalmente definida, uma vez que a instituição se distanciou de

seu propósito industrial original sem criar um diferencial claro em relação às universidades tradicionais. Essa falta de definição é atribuída à ausência de um planejamento estratégico na transição, que não investiu em uma comunicação eficaz sobre a nova identidade. Além disso, a estrutura e o modelo de formação dos docentes, que replicam padrões de ensino convencionais, perpetuam essa indefinição. Enquanto alguns servidores ainda se apegam à herança do CEFET-PR como um elemento de credibilidade, outros acreditam que a falta de um diferencial claro dificulta a consolidação de uma identidade tecnológica robusta. Em suma, evidencia-se um desafio de gestão em conciliar a história e a nova missão da UTFPR, o que exige a criação de estratégias claras para reafirmar seu papel como universidade tecnológica.

4.5.2 Pontos fortes e fragilidades da identidade

A identidade institucional pode sofrer com elementos que a reforcem ou a enfraquecem, seja interna ou externamente. A confiança é um elemento que contribui para que os servidores se identifiquem com sua universidade, comprometendo-se com ela, que, por sua vez, torna a identidade institucional fortalecida (Reynolds e Lander, 2024; Xu e Shubo, 2024; Lamertz e Bhave, 2017). Nesta categoria, apresentam-se quais os pontos que podem contribuir para o fortalecimento ou fragilidade da identidade tecnológica, segundo os participantes.

Um ponto positivo que se destacou foi a percepção de que nas áreas centrais, ou seja, na Reitoria, há um empenho dos servidores em fazer o que é preciso para que a universidade se desenvolva. Aparece, assim, o sentido do alcance do papel da liderança, que pode inspirar os outros servidores para que participem também do papel de transformação e de fortalecimento da instituição. É o sentido de “você vê que você não está sozinho. Ninguém faz nada sozinho” (PART_06). É a ideia de satisfação no trabalho, conforme Kazmi e Javaid (2022), e Neill, Men e Yue (2020) preconizam como algo que potencializa o desempenho organizacional quando há satisfação positiva do seu ambiente.

O potencial futuro da universidade, utilizando o que já se produz e direcionando para o que poderia avançar, é considerado um ponto positivo. É ver o que a universidade já desenvolve de parcerias, de programas como Dupla Diplomação internacional e amplificar as trocas e resultados. Implica em a universidade poderia

Aproveitar o fato de ser tecnológica existe esse espaço em outros países, na França tem universidades tecnológicas. A Alemanha tem um conjunto de universidades de ciências aplicadas, então a gente tem uma parceria de muitos anos com a Universidade (...) na França que faz parte de um conjunto de universidades tecnológicas que têm formação. (...) uma rede que possa nos facilitar (PART_03).

Um aspecto que influencia no enfraquecimento da identidade tecnológica está relacionado ao formato das aulas de graduação. Significa que as aulas permanecem no formato tradicional, o que não beneficia o impulsionamento da ideia tecnológica para a UTFPR. É o que entende o Participante 05:

Eu acho que a universidade, ela gira muito em torno da graduação. Uma parte muito importante dela. E é muito complicado porque, na verdade, assim, a gente tem toda a graduação conduzida por professores que não estudaram para serem professores. São da área técnica. Eu mesmo não fiz licenciatura. Sou bacharel. (...) A gente escreve currículo sem ter estudado educação e pedagogia, nenhum outro tipo. Um negócio assim é muito complexo. (...) E na verdade, professor público ele não estuda para ser professor. Faz um estágio docente, enfim, (...) todo mundo sabe que não é suficiente (PART_05).

A pós-graduação também foi citada como um ponto negativo para a instituição. “Nós precisamos ter mais alunos de pós-graduação, produzir mais pesquisa, só que se nós formos correr atrás disso, dentro do mesmo molde que as universidades fazem, a gente se perde” (PART_01). A falta de um modelo nacional com mais definições tecnológicas, ainda que para alguns servidores seja o diferencial da UTFPR, para outros é um empecilho do seu desenvolvimento no campo tecnológico. Não seriam apenas novas tecnologias, e sim meios de vinculação das pessoas com a organização, com influências que sejam perceptíveis para o público (Zamparini e Lurati, 2017).

Para a Participante 02, o fato de a UTFPR ser a primeira universidade tecnológica do país foi considerado um ponto de fragilidade para a instituição. O fato de ser a única universidade tecnológica implica uma falta de apoio e união com outras instituições federais, pois

Ao mesmo tempo nós sermos únicos, nós temos particularidades que nenhuma outra tem, mas isso também nos exclui de um sistema que poderia ser melhor, inclusive todos esses aspectos que a gente sempre fala de reestruturação administrativa (PART_02).

A partir das vozes dos participantes, este tema delineou um panorama dos elementos que reforçam e enfraquecem a identidade tecnológica da UTFPR. Por um lado, há um forte sentimento de otimismo e comprometimento, especialmente nas

áreas centrais da universidade, onde a liderança inspira a cooperação. A visão de um futuro promissor, amparada no uso estratégico de parcerias existentes e na ampliação de potenciais redes internacionais, demonstra o vasto potencial de crescimento e de afirmação da instituição. Por outro lado, a identidade tecnológica enfrenta desafios significativos, como a rigidez dos modelos pedagógicos na graduação, a ausência de um formato de pós-graduação distintivo e a percepção de isolamento por ser a única universidade tecnológica no Brasil, que são apontados como pontos de fragilidade. Esses fatores sugerem que a identidade da UTFPR não é estática, mas está em constante negociação, refletindo uma tensão entre seu legado e a necessidade de inovação.

4.5.3 Propostas para o fortalecimento da identidade

Nesta subcategoria, os participantes entrevistados indicaram sugestões e recomendações para que a identidade tecnológica se fortaleça num processo contínuo.

Uma primeira proposta para o fortalecimento da identidade institucional se relaciona a tornar conhecido o sentido de ser uma universidade tecnológica. Isto significa que a promoção de estudos sobre o tema e pensar em como ações internas podem ser diferenciadas das tradicionais, como uma formatura, um estágio curricular, um projeto de extensão. Assim, enfatizam a necessidade

de estudar um pouco o que é uma universidade tecnológica. A gente foi criada baseada em modelos de universidades tecnológicas fora do Brasil, como a UTC da Alemanha, que temos aqui no Chile. Então procurar nessas instituições esses modelos como que é (PART_04).

E, complementando este sentido de fazer conhecer o que é uma universidade tecnológica, a outra sugestão que surgiu foi a de tornar mais reconhecido o nome UTFPR. Isto envolve o desenvolvimento de materiais de divulgação, seja na mídia, nas redes sociais ou pessoalmente. E, a partir desta divulgação, associam-se iniciativas voltadas à tecnologia e inovação. Assim,

A universidade deve ser a instituição que deveria de alguma forma estar colada [eventos de tecnologia] ou como promotora ou como grande parceira, de tal forma que as pessoas identifiquem que quando eu falo em coisas tecnológicas, o nome da UTF está naquele meio ali (PART_01).

Ainda relacionado ao nome UTFPR, a Participante 02 observou que “quando um servidor fala ‘eu trabalho lá na UTF’ e o empresário não sabe onde fica a UTF, nós estamos falhando” (PART_02). Ou seja, seria importante intensificar modos de esta universidade pública federal ser mais reconhecida como tecnológica, iniciando com ações internas com os servidores, o que envolve a comunicação interna. Ficou evidente nos resultados que nem todos entendem qual a identidade desta universidade pública.

Uma sugestão envolve a união de universidades tecnológicas. É notícia conhecida que o CEFET do Rio de Janeiro e o CEFET de Minas Gerais logo estão em processo para transformação em universidades tecnológicas, o que pode ser uma oportunidade de integração destes aspectos, em que “o coletivo poderia nos dar essa identidade de coletivo, de algo maior, de que não somos individualistas naquilo que pensamos ou que pensamos construir” (PART_02). Remete ao entendimento de legitimidade da organização no espaço universitário nacional, retomando o entendimento de confiança pelas propostas que a universidade oferece e pertencimento (Lamertz e Bhavé, 2017).

Outros entrevistados destacaram a necessidade de que a universidade invista em capacitação específica para os docentes, visando uma melhor compreensão das demandas do mercado de trabalho e do impacto que o conhecimento adquirido e aplicado pelos alunos da UTFPR exerce sobre a identidade tecnológica institucional. Por isso, a recomendação do Participante 05 para gerar este entendimento seria que a comunidade interna conheça mais profundamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) construído, e a partir dele as políticas de gestão seriam mais bem definidas e conhecidas. É compreender que “entender a identidade da instituição ali e fazer isso mais presente na gestão da universidade para que isso, a valorização do PDI, alimente a identidade dessa forma” (PART_05).

A formação dos docentes repercute na diferença nos alunos egressos, indicando o diferencial e a atratividade de se estudar na UTFPR. Encontrar o sentimento tecnológico no contato e na ação com a comunidade, em que entram num senso comum positivo de estar neste espaço do saber. Seria entender como a observação externa que as pessoas têm da universidade possa ser mais bem projetada no contexto com a sociedade (Caldas e Wood Jr., 1997).

A construção das estruturas dos cursos foi um ponto sugerido de transformação. A intenção da sugestão do participante foi de que os cursos sejam

mais voltados ao mercado de trabalho, práticos e menos burocráticos, com estruturas flexíveis e com especificidades que tornem seu diferencial. O que afastaria as estruturas dos cursos do modelo tradicional de formação:

A gente vai ter que ter uma coisa que nós temos apostado na pós-graduação, são os mestrados profissionais, já se falou inclusive de doutorados profissionais. Eu acho que a gente tem que ir para a graduação para um caminho parecido, para algo que seja mais voltado para o mercado de trabalho. (...) Tem instituições pequenas que são específicas ou que têm uma especificidade e que têm muito sucesso, por exemplo, como o ITA é uma instituição pequena, ele tem uma especificidade aeronáutica. (...) Talvez a gente tenha que fazer a mesma coisa tecnológica para criar essa identidade, mas é muito difícil você fazer isso dentro do ambiente burocrático de crescimento excessivo que nós temos (PART_03).

Portanto, as recomendações dos participantes revelam um consenso sobre a necessidade de a UTFPR passar por uma transição em sua identidade. As propostas de estudar e replicar modelos de universidades tecnológicas internacionais e de fortalecer a marca da instituição mostram o desejo de que a UTFPR se posicione de forma mais clara no cenário nacional. A possibilidade de união com outras futuras universidades tecnológicas e o foco no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) refletem a busca por uma direção estratégica e menos isolada. Por fim, a urgência de reestruturar a formação de docentes e os currículos dos cursos para que se tornem mais práticos e conectados com o mercado de trabalho aponta para uma visão de futuro em que a UTFPR se diferencia não apenas por seu nome, mas por sua atuação e impacto. Essas sugestões demonstram que, para os participantes, a identidade tecnológica da universidade é um processo dinâmico e em construção, que exige uma série de ações coordenadas para que a instituição possa atingir seu pleno potencial e ser amplamente reconhecida.

A categoria "Identidade Institucional" é detalhada no Quadro 10, onde se pode visualizar uma síntese das reflexões dos participantes.

Quadro 10: Síntese matricial da categoria "Identidade Institucional"

Categoria 4: Identidade Institucional
Definição: a imagem e o sentimento de identidade indicam que as salas de aula são completamente convencionais. O que nós temos aqui qualquer outra instituição tem. Ela não tem um diferencial claro, com exceção do fato de que ela é uma universidade especializada no campo de saber. Virou uma universidade tecnológica diferente das outras, mas sem entender direito o que era uma universidade tecnológica. Acontece também que o docente é formado numa universidade não tecnológica e ele trabalha com a tendência de ele propagar esse primeiro modelo. Todavia, é uma universidade com uma história muito longa, centenária e identidade tecnológica é muito definida, é bem definida aqui. Nos pontos fortes e fragilidades, você vê que você não está sozinho. Ninguém faz nada sozinho, e aproveitar o fato de ser tecnológica e existir espaço em outros países. Acha que a universidade gira muito em torno da graduação, uma parte muito importante dela, e é muito

complicado porque tem toda a graduação conduzida por professores que não estudaram para serem professores e nós precisamos ter mais alunos de pós-graduação para produzir mais pesquisa. Ao mesmo tempo nós somos únicos, nós temos particularidades que nenhuma outra tem, mas isso também nos exclui de um sistema que poderia ser melhor. Como propostas para fortalecer a identidade tecnológica seria estudar um pouco o que é uma universidade tecnológica; a universidade deve ser a instituição que deveria de alguma forma estar colada a eventos de tecnologia ou como promotora ou como grande parceira, quando um servidor fala 'eu trabalho lá na UTF' e o empresário sabe onde fica a UTFPR. O coletivo poderia dar essa identidade de coletivo, de algo maior, de que não somos individualistas naquilo que pensamos ou construímos, valorizando o PDI presente na gestão, e ter mais mestrados profissionais.	
Temas	Verbalizações dos sujeitos da pesquisa
Imagem e sentimento de identidade	PART_01: O que é uma universidade tecnológica? (...) As nossas salas de aula são completamente convencionais. O que nós temos aqui qualquer outra instituição tem. PART_03: Ela não tem um diferencial claro, com exceção do fato de que ela é uma universidade especializada no campo de saber, mas em função de ela ter migrado nos cursos de bacharelados, licenciaturas que são cursos que na grande maioria das vezes existem em outras universidades. E as grades curriculares, elas estão muito engessadas. Não por decisões internas nossas, mas sim por decisões externas, a gente ainda tem uma dificuldade de ter um diferencial de criar esse diferencial. PART_04: Ela ficou um pouco perdida, mas ele foi sem um cuidado de porque a gente então virou uma universidade tecnológica diferente das outras. (...) Então eles estavam comemorando porque estavam se transformando em uma universidade, mas sem entender direito o que era uma universidade tecnológica. PART_05: Acontece é que o docente é formado numa universidade não tecnológica e aí ele vem trabalhar nessa universidade tecnológica e a tendência dele de propagar esse modelo é muito grande. (...) Eu acho que a gente está muito misturado com todos os itens versáteis de uma universidade não tecnológica. PART_07: Uma universidade com uma história muito longa, mais centenária e a identidade tecnológica é muito definida, é bem definida aqui.
Pontos fortes e fragilidades da identidade	PART_06: você vê que você não está sozinho. Ninguém faz nada sozinho. PART_03: Aproveitar o fato de ser tecnológica existe esse espaço em outros países, na França tem universidades tecnológicas. A Alemanha tem um conjunto de universidades de ciências aplicadas, então a gente tem uma parceria de muitos anos com a Universidade (...) na França que faz parte de um conjunto de universidades tecnológicas que têm formação. (...) uma rede que possa nos facilitar. PART_05: Eu acho que a universidade gira muito em torno da graduação. Uma parte muito importante dela. E é muito complicado porque, na verdade, assim, a gente tem toda a graduação conduzida por professores que não estudaram para serem professores. São da área técnica. Eu mesmo não fiz licenciatura. Sou bacharel. (...) A gente escreve currículo sem ter estudado educação e pedagogia, nenhum outro tipo. Um negócio assim muito complexo. (...)E na verdade, professor público ele não estuda para ser professor. Faz um estágio docente, enfim, (...) todo mundo sabe que não é suficiente. PART_01: Nós precisamos ter mais alunos de pós-graduação, produzir mais pesquisa, só que se nós formos correr atrás disso, dentro do mesmo molde que as universidades fazem, a gente se perde. PART_02: Ao mesmo tempo nós sermos únicos, nós temos particularidades que nenhuma outra tem, mas isso também nos exclui de um sistema que poderia ser melhor, inclusive todos esses aspectos que a gente sempre fala de reestruturação administrativa.
Propostas para o fortalecimento da identidade	PART_04: De estudar um pouco o que é uma universidade tecnológica. A gente foi criada baseada em modelos de universidades tecnológicas fora do Brasil, como a UTC da Alemanha, que temos aqui no Chile. Então procurar nessas instituições esses modelos como que são.

	PART_01: A universidade deve ser a instituição que deveria de alguma forma estar colada [eventos de tecnologia] ou como promotora ou como grande parceira, de tal forma que as pessoas identifiquem que quando eu falo em coisas tecnológicas, o nome da UTF está naquele meio ali. PART_02: Quando um servidor fala 'eu trabalho lá na UTF' e o empresário não sabe onde fica a UTF, nós estamos falhando. PART_02: O coletivo poderia nos dar essa identidade de coletivo, de algo maior, de que não somos individualistas naquilo que pensamos ou que pensamos construir. PART_05: Entender a identidade da instituição ali e fazer isso mais presente na gestão da universidade para que isso, a valorização do PDI, alimente a identidade dessa forma. PART_03: A gente vai ter que ter uma coisa que nós temos apostado na pós-graduação, são os mestrados profissionais, já se falou inclusive de doutorados profissionais. Eu acho que a gente tem que ir para a graduação para um caminho parecido, para algo que seja mais voltado para o mercado de trabalho. (...) Tem instituições pequenas que são específicas ou que têm uma especificidade e que têm muito sucesso, por exemplo, como o ITA é uma instituição pequena, ele tem uma especificidade aeronáutica. (...) Talvez a gente tenha que fazer a mesma coisa tecnológica para criar essa identidade, mas é muito difícil você fazer isso dentro do ambiente burocrático de crescimento excessivo que nós temos.
--	--

Fonte: Autoria própria (2025)

Assim, a identidade tecnológica da UTFPR é observada pelos participantes quanto ao seu processo de construção, à situação atual e às propostas para o seu fortalecimento entre as universidades públicas brasileiras, considerando seu potencial e relevância.

5 PLANO DE AÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR

Baseado na pesquisa realizada para esta dissertação, foi elaborado um Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Sua elaboração cumpre um dos requisitos para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da UTFPR, que propõe a criação de um conjunto de diretrizes para fortalecer a identidade tecnológica da universidade. A seguir, são apresentados os principais elementos do documento, que foi denominado “Construção de diretrizes para fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR”.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a primeira universidade tecnológica do Brasil, enfrenta o desafio de reafirmar sua vocação tecnológica. Uma pesquisa com os servidores da instituição revelou que muitos desconhecem a história e o caráter inovador da UTFPR, o que compromete a comunicação interna e o alinhamento institucional. A falta de clareza sobre o que é uma universidade tecnológica pode dificultar a concretização de ações e o alcance dos objetivos institucionais, impactando negativamente a divulgação da identidade da UTFPR e o sentimento de pertencimento entre os servidores. A questão central a ser resolvida é com este Produto Técnico-Tecnológico (PTT): **como aumentar a visibilidade e fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR no ambiente interno da instituição?**

Esta proposta surgiu a partir de entrevistas com servidores da UTFPR, que revelaram a falta de consenso sobre o significado da identidade institucional. Quando os propósitos institucionais estão claros e os objetivos bem definidos, a colaboração e a execução das ações pelos servidores tendem a se tornar mais eficazes.

O PTT propõe a construção de um conjunto de diretrizes estratégicas, com o aprimoramento da comunicação interna da UTFPR. O objetivo geral é fortalecer a identidade institucional, promover o alinhamento de propósitos entre os servidores e impulsionar a inovação organizacional. O documento traz uma proposta que poderá ser elaborada de forma colaborativa e participativa, e se baseia na identificação das lacunas na comunicação interna e na relação entre comunicação, identidade institucional e cultura organizacional.

O tipo de Produto Técnico-Tecnológico é definido como uma "Norma ou Marco Regulatório", da área da Administração Pública, que propõe um conjunto inicial de

diretrizes, notadamente no formato de um documento estratégico e sugestivo, para que os servidores compreendam a essência e o papel desta universidade como uma instituição tecnológica pública. Deste modo, este conjunto de diretrizes se constitui em uma ferramenta para:

- Esclarecimento da missão de ser uma universidade tecnológica e como o trabalho diário contribui para a inovação e o desenvolvimento do Paraná e do Brasil.
- Fornecimento de informações básicas sobre as melhores práticas de ensino, pesquisa aplicada e interação da universidade com a sociedade e o setor produtivo.
- Unificação do entendimento sobre quem é a comunidade UTFPR e o que a diferencia, com a promoção de um senso de propósito compartilhado.
- Engajamento dos servidores e lideranças da organização, para dirimir as barreiras existentes e a concretização da identidade institucional tecnológica.

A implementação dessas diretrizes trará diversos benefícios para a Administração Pública e para a UTFPR. Dentre elas está: a) o esclarecimento do papel da UTFPR como entidade tecnológica e consolidar a percepção de uma instituição eficiente e de valor para a sociedade; b) o aumento da confiança dos servidores na organização, unificando o entendimento sobre seu propósito e ações; c) o impulsionamento da pesquisa aplicada e a inovação, direcionando a produção científica e a capacidade de gerar soluções inovadoras; d) o fortalecimento da cultura organizacional e promoverá um ambiente mais coeso e inovador. Sem ações para fortalecer a identidade institucional, pode ocasionar resultados abaixo do esperado, baixo engajamento, perda de credibilidade e redução da atratividade para os estudantes.

É fundamental destacar que a implementação do cronograma de ações está condicionada à validação e aprovação inicial da alta gestão da universidade. A aprovação não apenas garante o respaldo institucional necessário para iniciar a mobilização dos servidores, mas também é crucial para a alocação formal dos recursos internos (principalmente sobre o tempo das equipes) e a subsequente autorização para a fase de detalhamento e monetização dos custos operacionais.

A intervenção apresentada consiste na criação e implementação de diretrizes estratégicas para aprimorar a comunicação interna na UTFPR de forma coletiva e

participativa, envolvendo a gestão, servidores, estudantes e comunidade. O público-alvo inicial inclui as diretorias de Gestão de Avaliação Institucional (DIRAV) e de Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM), e seus respectivos assessores (ASAVI e ASCOM), que atuam em todos os campi e podem contribuir significativamente para o alcance da proposta. Outros atores poderão ser incluídos posteriormente, atingindo toda a comunidade acadêmica.

Como elementos constitutivos da identidade tecnológica, alguns enfoques são tratados, conforme Figura 15:

Figura 15 - Elementos constitutivos da identidade tecnológica



Fonte: Adaptado do Canva, autoria própria (2025)

Dentre as ações propostas, destaca-se a importância da criação e do fortalecimento de canais específicos de comunicação interna voltados à realidade de uma universidade tecnológica. Tais canais devem ser planejados para promover o fluxo ágil e transparente de informações, conectar diferentes setores e estimular a participação ativa da comunidade acadêmica. Sugestões de ferramentas e estratégias como portal/intranet colaborativa, murais digitais interativos, *podcast* interno e aplicativo móvel interno podem ampliar o alcance, a efetividade e o engajamento da comunicação interna na UTFPR.

A metodologia de implementação sugerida para construção do PTT combina a flexibilidade do Planejamento Estratégico Situacional (PES) com a objetividade da ferramenta 5W2H. Isso permitiu um processo dinâmico e participativo, focando em "apostas" estratégicas e numa avaliação contínua dos resultados, sendo o principal deles o fortalecimento da identidade tecnológica. Para Artmann, o PES “passa a estar intrinsecamente vinculado à ação e aos resultados/impactos e não somente ao cálculo que antecede a ação” (Artmann, 2000, p. 4). Ou seja, concede benefícios práticos na adaptabilidade e na mitigação de riscos que o PES oferece, em comparação com métodos tradicionais de planejamento.

Os momentos do PES, a partir do entendimento do objetivo proposto, seguem a análise situacional da identidade institucional:

- *Momento explicativo* – consolidação da identidade tecnológica da UTFPR, partindo da coleta de entrevistas com sete servidores pertencentes a DIRAV e DIRCOM, ligados à Reitoria. O nó crítico é a efetividade das ações no ambiente interno da UTFPR, relacionadas à divulgação de seus valores, missão e visão do que é ser uma universidade tecnológica.
- *Momento normativo* – necessidade de construção de plano de ação para alcançar o conjunto de diretrizes que esclareçam às pessoas o sentido de ser uma universidade tecnológica. Após esta construção, o resultado será um documento a ser proposto para o Conselho Universitário desta IES. Serão envolvidos os servidores representantes da DIRAV, DIRCOM e Reitoria. A duração deste momento pode durar um ano.
- *Momento Estratégico* – Para a viabilidade deste PES serão necessários servidores empenhados nesta construção, tempo disponível para reuniões virtuais, alinhamentos de ideias, captação de opiniões da comunidade universitária da UTFPR, recursos para divulgação (com material físico e eventos).
- *Momento tático-operacional* – execução deste plano de ação, a partir das etapas desenvolvidas pela ferramenta 5W2H.

A partir da Ferramenta 5W2H, a proposta detalha o momento tático-operacional, com um cronograma de ações, desde o levantamento de percepções e conhecimento dos servidores até a análise e consolidação do diagnóstico, passando por workshops de cocriação de conteúdo, validação institucional, lançamento,

disseminação, treinamentos e monitoramento contínuo. Para a concretização deste cronograma, a previsão dos trabalhos duraria um ano, com uma programação de monitoramento trimestral e de revisão anual.

O PES, sendo inerentemente prático, vai focar na identificação das ações estratégicas de curto e médio prazo e assim, resolver a situação-problema da UTFPR sobre a identidade tecnológica de forma imediata. Isso garante que a universidade comece a colher os benefícios do fortalecimento da identidade tecnológica mais rapidamente, o que pode demonstrar valor e motivação às equipes.

O PES também é ideal para ambientes dinâmicos e complexos como universidades. Ele incorpora o “cálculo situacional” contínuo, permitindo que as ações sejam ajustadas em tempo real, com base no feedback e nos KPIs (*Key Performance Indicators*). Evita-se com isso o risco de seguir um plano rígido que se torna obsoleto rapidamente devido às mudanças nas demandas tecnológicas ou regulatórias, o que é um uso eficiente de recursos.

Quanto às estimativas de custos para a implantação do conjunto de diretrizes, como se trata de um plano de ação baseado em comunicação e gestão, envolverão principalmente custos de pessoal (tempo da equipe) e custos operacionais ou materiais. O custo de pessoal será o mais significativo, em que serão contabilizadas as horas de trabalho dedicadas pelos servidores ao projeto, em todas as fases de maneira eficiente.

Já com relação aos custos operacionais, devem ser calculados considerando cada fase, que deve ser cotada, conforme o Quadro 11:

Quadro 11: Informações sobre os custos operacionais do plano de ação

Custos Operacionais

Plano de ação

FASE 1: DIAGNÓSTICO	FASE 2: CONSTRUÇÃO	FASE 3: VALIDAÇÃO	FASE 4: LANÇAMENTO	FASE 5: MONITORAMENTO
<i>Levantamento de percepção</i>	<i>Workshops de Co-Criação</i>	<i>Validação Institucional</i>	<i>Campanha e Treinamentos</i>	<i>KPIs e Avaliação</i>
• Tipo de custo - tecnologia e software Assinatura temporária de software de pesquisa online (SurveyMonkey, Google Forms Pro, etc.) se o sistema interno não for suficiente.	• Tipo de custo - logística e levantamento Coffee break para workshops presenciais; aluguel de espaço/equipamentos (se houver); material de papeleria (post-its, cartolinas, etc.). • Serviços - Possível contratação de um facilitador/consultor externo para conduzir dinâmicas e garantir a neutralidade nos workshops.	• Tipo de custo - materiais Custos de impressão e encadernação do documento oficial das diretrizes para os Colegiados.	• Tipo de custo - comunicação e mídia Design Gráfico: Criação de identidade visual e templates da campanha. Produção Audiovisual: Criação de vídeos curtos ou do Podcast Interno (Tecnocast); licenças de software de edição. • Infraestrutura - Custos de Digital Signage (Murais Digitais) se houver necessidade de instalação de novas telas ou licenças para software de gerenciamento de conteúdo. • Eventos - Custos de evento de lançamento (auditório, decoração, divulgação).	• Tipo de custo - tecnologia Implementação de novos KPIs em dashboards de gestão já existentes e manutenção de sistemas de coleta de dados.

Fonte: A partir do Canva, autoria própria (2025)

É importante ressaltar que os custos apresentados acima não foram monetarizados neste momento. Por se tratar de uma proposta em fase estratégica inicial, e dado o escopo de tempo, não houve o aprofundamento necessário em pesquisas de mercado ou cotações mais detalhadas junto a fornecedores e empresas de cada ramo (audiovisual, consultoria). O levantamento de custos monetários detalhados constitui a próxima etapa, a ser realizada após a validação e a alocação de orçamento para cada fase de implementação.

Na execução do PES, para a implantação das diretrizes, requer ainda a participação ativa de setores estratégicos, sendo de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação, relevantes em diversas etapas do cronograma 5W2H, especialmente aquelas que envolvem servidores, sistemas e dados. Dito isto, os Recursos Humanos, como setor na gestão de pessoas, tornam-se indispensáveis nas fases de diagnóstico, engajamento e capacitação. Já o setor de Tecnologia da Informação, vital para garantir a infraestrutura e a agilidade necessárias para a comunicação digital e o monitoramento dos dados, participará principalmente nas fases de diagnóstico, lançamento e monitoramento.

A proposta não se limita à UTFPR, podendo ser útil para outras instituições, como as futuras universidades tecnológicas de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. A UTFPR pode compartilhar sua experiência e o conhecimento acumulado, fortalecendo uma rede nacional voltada ao ensino tecnológico. Além disso, a adoção do Planejamento Estratégico Situacional (PES) permite que a universidade se adapte às mudanças do ambiente sem perder o foco nos resultados desejados, transformando as diretrizes em um guia vivo que evoluirá junto à instituição. A proposta é um convite à cocriação de uma visão compartilhada do que significa ser uma universidade tecnológica pública de excelência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou, a partir da percepção dos servidores, os efeitos do clima organizacional e da comunicação interna no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), especialmente no que se refere ao fortalecimento de sua identidade institucional. As entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores das Diretorias de Avaliação Institucional (DIRAV) e de Comunicação (DIRCOM), entre março e junho de 2025, revelaram que a construção da identidade tecnológica desta universidade pública ainda enfrenta dilemas e desafios que demandam ações estratégicas por parte da instituição, a fim de consolidar e ampliar o reconhecimento dessa identidade.

Dentre os desafios para o reconhecimento da identidade tecnológica está o sentido de pertencimento entre os servidores e a instituição. Este sentido, ao ser não conquistado nas relações do ambiente interno, repercute, por vezes, negativamente nos resultados que esta universidade pública almeja. Deve-se, desta forma, haver cada vez mais instrumentos de gestão que enalteçam o pertencimento e a confiança nas ações institucionais, como se percebe na nova gestão acadêmica da Reitoria.

O sentimento de não pertencimento, manifestado nas entrevistas, prejudica a motivação e a disposição para colaborar ativamente em ações que reforcem a identidade tecnológica da UTFPR. Tal desconexão pode reduzir o engajamento de servidores e estudantes, impactando negativamente em avaliações institucionais e acadêmicas. Além disso, pode gerar receio quanto aos resultados das avaliações de desempenho docente, dificultando a consolidação de uma cultura organizacional orientada à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. Como aspecto positivo, contudo, verificou-se que a UTFPR não apresenta, segundo os participantes, uma cultura de silenciamento em relação a disputas políticas internas, havendo espaço para múltiplas identidades que convergem para assegurar o funcionamento da instituição.

No debate promovido ao longo desta pesquisa, confirmou-se a relevância do clima organizacional e da comunicação interna como elementos fundamentais para o fortalecimento da identidade institucional da UTFPR. Tanto a revisão sistemática da literatura quanto os documentos oficiais da universidade evidenciaram a importância do desenvolvimento estratégico da comunicação interna, ao mesmo tempo em que destacaram lacunas a serem superadas. Do mesmo modo, o clima organizacional

demonstrou ser uma ferramenta essencial para o acompanhamento contínuo do ambiente interno e para a orientação de ações que consolidem a universidade como instituição tecnológica de excelência.

A comunicação interna revelou-se um instrumento de importância singular, essencial para estimular a participação ativa dos servidores e, simultaneamente, fortalecer a confiança na gestão e no papel social da UTFPR. Nesse sentido, ela atua como um pilar estruturante da universidade, sustentando-a como espaço de conhecimento, inovação e compartilhamento de ideias. Confirmando seu valor estratégico, a comunicação interna é capaz de diagnosticar o ambiente da universidade, facilitando os ajustes e esclarecimentos necessários. Ao transformar os servidores em aliados na construção dessa comunicação, a IES assegura que a confiança e a transparência sejam cada vez mais significativas.

A prática do clima organizacional, concebida como atividade avaliativa recorrente, tem o potencial de estimular a melhoria contínua dos processos internos e para o fortalecimento da transparência institucional e, notadamente, deve ser entendida como espaço de escuta, expressão e participação dos servidores. A interrupção dessa prática pode comprometer a continuidade do acompanhamento dos resultados das ações institucionais e enfraquecer o processo de consolidação organizacional.

Com base no resultado da Avaliação do Clima Organizacional de 2019 da UTFPR, constatou-se a existência de um clima positivo. Este entendimento decorre da percepção de que os servidores consideram as ações como benéficas para todos. As entrevistas confirmaram esta visão, revelando que os participantes estão diretamente envolvidos com a administração na tomada de decisões em seus respectivos âmbitos (campi e Reitoria). Efetivamente evidencia que a proximidade da gestão e o compartilhamento de informações para além da liderança favorecem o bom relacionamento e o compromisso com os trabalhos e objetivos institucionais.

Apesar deste cenário, faz-se necessário intensificar a participação efetiva dos servidores nas instâncias de decisão, criando espaços democráticos que estimulem o engajamento. Embora estejam formalmente integrados em algumas comissões, muitos dos sujeitos partícipes deste estudo relataram não se sentirem pertencentes à instituição. Eles percebem que servidores próximos à Reitoria detêm maior acesso às informações sobre as decisões. Nessa conjuntura, cabe às lideranças o papel crucial

de motivar, incluir e integrar todos os servidores nos processos decisórios, promovendo uma administração mais participativa e coesa.

Outro posicionamento estratégico consiste em internalizar e disseminar claramente a missão, a visão e os valores da UTFPR entre seus servidores, para que estes os reverberem para toda a sociedade. Isso envolve a divulgação e o debate do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como a participação em atividades de engajamento com a sociedade civil. Tais ações devem reforçar o papel da universidade, como sua busca pela educação tecnológica de excelência (missão) e sua visão de ser player internacional com foco no desenvolvimento sustentável. Em última análise, trata-se de viabilizar a prática e o reforço contínuo dos direcionamentos estabelecidos no mapa estratégico do PDI (2023-2027).

A identidade tecnológica da UTFPR deriva da trajetória do antigo CEFET-PR, destacando-se pelo relacionamento consolidado com o setor industrial. Esse pioneirismo nacional configura um diferencial relevante no contexto brasileiro e representa um componente fundamental da identidade institucional. Após a transição para a universidade em 2005, observou-se que esse aspecto não foi continuamente valorizado. Parte do corpo técnico optou por se dissociar da fase CEFET-PR, acreditando que esse afastamento reforçaria a credibilidade da nova instituição de ensino superior. Contudo, tal esforço resultou no enfraquecimento da identidade tecnológica, que permaneceu em processo de consolidação. Reconhecer que a identidade tecnológica é fortemente marcada por sua história e sustentada pelo reconhecimento de seu corpo técnico e docente contribui diretamente para a reputação institucional e o fortalecimento da marca UTFPR.

Os resultados apontaram a percepção de uma identidade tecnológica ainda em consolidação, o que, somado às lacunas identificadas na literatura, resultou na elaboração de um conjunto de diretrizes para promover uma compreensão mais clara sobre o papel de uma universidade tecnológica e, assim, fortalecer a identidade institucional da UTFPR. Essas diretrizes têm potencial para impulsionar ações de reconhecimento da universidade como instituição inovadora e tecnológica, podendo inclusive inspirar outras universidades tecnológicas que venham a ser criadas no país.

Seria importante considerar que parcerias internacionais, numa ampliação de redes entre universidades, contribuem para fortalecer o espaço de ser tecnológica. A UTFPR, para seus servidores, não deve ser vista apenas como uma universidade tradicional que oferece tecnologia, mas aquela que construiu sua identidade com um

diferencial único e atrativo. Universidades estrangeiras como a Universidade Técnica de Munique (TUM) na Alemanha, o Instituto de Tecnologia de Karlsruhe (KIT) são instituições de elite em pesquisa e ensino tecnológico, que mantêm uma identidade forte. Podem representar a ambição da UTFPR de ser uma universidade de prestígio com foco tecnológico, ampliação prática das atividades acadêmicas e ligação com o setor industrial e empresarial.

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido como contribuição deste estudo consiste em um conjunto de diretrizes estratégicas para o aprimoramento da comunicação interna e o fortalecimento da identidade institucional da UTFPR. Proposto em formato de “Norma ou Marco Regulatório”, o documento busca orientar a construção de uma identidade coesa, fomentar o alinhamento de propósitos entre os servidores e promover a inovação organizacional. Elaborado de forma sugestiva, o PTT poderá ser aperfeiçoado em processos colaborativos e participativos, tornando-se um instrumento estratégico da Administração Pública voltado ao fortalecimento institucional.

Ao buscar definir em uma única palavra a identidade tecnológica da UTFPR, de acordo com a percepção dos servidores, o termo mais adequado é transicional. Esse conceito reflete o estágio de desenvolvimento e consolidação pelo qual a instituição passa. A identidade da UTFPR é influenciada pelo processo de transição histórica do CEFET-PR para a UTFPR, gerando um equilíbrio entre a reputação e o pioneirismo herdados do CEFET-PR e a ausência de um diferencial robusto e bem definido no atual modelo universitário. Ademais, percebe-se que a universidade, ao mesmo tempo em que constrói seu próprio modelo, acaba reproduzindo características de modelos tradicionais. Dessa maneira, a ideia de transicional deve ser vista como a maior oportunidade estratégica da instituição, de desenvolvimento em que a UTFPR, como pioneira, tem o poder de definir o seu futuro e de se tornar a referência de excelência tecnológica que seus servidores e a sociedade esperam.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número restrito de entrevistados. Uma participação mais ampla, incluindo servidores de diferentes áreas, bem como estudantes e docentes não vinculados às assessorias de avaliação e comunicação, poderia enriquecer a análise com perspectivas diversas. Outra limitação decorre do foco em um estudo de caso único. Acompanhar os processos de transformação dos CEFETs do Rio de Janeiro e de Minas Gerais em universidades

tecnológicas poderá ampliar o debate, permitindo comparações e reflexões mais abrangentes sobre esse tipo de transição institucional.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se a comparação entre os resultados da Avaliação de Clima Organizacional de 2019 e avaliações posteriores, a fim de compreender os impactos da descontinuidade desse processo na UTFPR, bem como possíveis mudanças de percepção entre os servidores. Outra possibilidade seria a aplicação de métodos quantitativos envolvendo outros atores, como estudantes, cujas percepções podem ampliar o entendimento da identidade tecnológica da universidade. Além disso, o acompanhamento das transições dos CEFETs em universidades tecnológicas poderá oferecer subsídios valiosos para a formulação de normativas nacionais que orientem processos semelhantes.

Por fim, este estudo reforça a relevância do tema para o campo da Administração Pública. A análise do clima organizacional, da comunicação interna e de sua relação com a identidade institucional da UTFPR demonstra como fatores internos de gestão impactam diretamente a consolidação e a legitimidade das instituições públicas de ensino superior. Nesse sentido, compreender e aprimorar tais dimensões é uma tarefa importante para fortalecer a UTFPR ao passo que também tem o potencial de contribuir com a formulação de políticas e práticas administrativas que valorizem a participação, a transparência e a inovação no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALABOOD, A.; MOHAMMEDISMAIL, S. M. Workforce agility, organizational identity and solidarity as antecedents of innovative work behaviour – an examination using structural equation modelling. **Benchmarking: An International Journal**, v. 31, n. 10, p. 3560-3586, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0458>.
- ALBUQUERQUE, M. C. B.; OLIVEIRA, S. A. A construção social da identidade turística: uma visão do institucionalismo organizacional. **Revista Turismo em Análise**, v. 31, n. 3, p. 435-454, 2020. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v31i3p435-454>.
- AL-ZYOUN, M. F.; MERT, I. S. Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? **EuroMed Journal of Business**, v. 14, n. 3, p. 239-250, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0021>.
- ALA-KORTESMAA, S.; LAAPOTTI, T.; MIKKOLA, L. Narrative start-up identity construction as strategic communication. In: **Start-up and Entrepreneurial Communication**. New York: Routledge, p. 101-117, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2027772>.
- ANDERSON, L. B.; GUO, J. Paradoxical timelines in Wells Fargo's crisis discourse: Expanding the discourse of renewal theory. **International Journal of Business Communication**, v. 57, n. 2, p. 212-226, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488419882761>.
- ANDRADE, N. V.de S.; MATOS, C. Situational analysis of a Speech, Hearing and Language clinical school at a federal university in Bahia: a focus on problems. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 33, p. e33060, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-7331202333060>.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARTMANN, E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, n. 98, p. 119, 2000.
- ANSONG, A.; ADDISON, R. A.; YEBOAH, M. A.; ANSONG, L. O. Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter? **Leadership in Health Services**, v. 37, n. 2, p. 259-276, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0041>.
- BACEVICE, P. A.; LARSON, E. W. The strategic aestheticization of work: How workers read normative organizational values in workplace imagery. **Management Communication Quarterly**, p. 08933189231203232, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/08933189231203232>.
- BALAJI, M. S.; ROY, S. K.; SADEQUE, S. Antecedents and consequences of university brand identification. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3023-3032, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.017>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENCHERKI, N.; SNACK, J. P. Contributorship and partial inclusion: A communicative perspective. **Management Communication Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 279-304, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318915624163>.

BOEHM, S. A.; DWERTMANN, D. J. G.; BRUCH, H.; SHAMIR, B. The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 156-171, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>.

BONAIUTO, F.; FANTINELLI, S.; MILANI, A.; CORTINI, M.; VITIELLO, M. C.; BONAIUTO, M. Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. **Journal of Workplace Learning**, v. 34, n. 5, p. 418-436, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>.

BRASIL. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. **Crêa nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito**. Rio de Janeiro, 1909. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/589450/publicacao/15626779>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Lei n. 10.864, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**. Brasília – DF, 2004. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2004/lei-10861-14-abril-2004-531708-publicacaooriginal-13666-pl.html>. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. Lei n. 11.184, de 7 de outubro de 2005. **Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica do Paraná**. Brasília, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2004-2006/2005/Lei/L11184.htm. Acesso em: 04 ago. 2024.

CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 6-17, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000100002>.

CANDIOTO, A. Apesar de avanços, conclusão de curso no ensino superior ainda é baixa. **Jornal da USP**, Ribeirão Preto, 17 jun. 2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/campus-ribeirao-preto/apesar-de-avancos-conclusao-de-curso-no-ensino-superior-ainda-e-baixa/>. Acesso em: 24 jul. 2025.

CECILIO, V. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0>.

CHENG, C.; MA, J. Effect of workplace ostracism on employee initiative behaviour: a chained double mediation model. **Journal of Managerial Psychology**, v. 37, n. 8, p. 765-778, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0541>.

CHO, M.; XU, S.; BOATWRIGHT, B. A personal-communicative evaluation approach to CEO advocacy & employee relations. **Public Relations Review**, v. 49, n. 2, p. 102295, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102295>.

CORALINA, C. **Melhores poemas de Cora Coralina**. São Paulo: Global Editora e Distribuidora Ltda., 2015.

COSTA, C. I. T. **A importância da memória institucional para as relações públicas na gestão da imagem e identidade organizacional**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Relações Públicas, Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/7885>. Acesso em: 11 ago. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W., CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAILEY, S. L.; ZHU, Y. Communicating health at work: Organizational wellness programs as identity bridges. **Health Communication**, v. 32, n. 3, p. 261-268, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2015.1120698>.

DE-LA-TORRE-UGARTE, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000500033>.

DIRAV. **Clima Organizacional UTFPR 2019**. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

EGER, E. K. Co-constructing organizational identity and culture with those we serve: An ethnography of a transgender nonprofit organization communicating family identity and identification. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 2, p. 254-281, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488419893738>.

ERNST, J.; SCHLEITER, A. J. Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: narratives as symbolic, emotional, and practical glue. **Organization Studies**, v. 42, n. 6, p. 891-910, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840619854484>.

EVANS, S. K. Defining distinctiveness: The connections between organizational identity, competition, and strategy in public radio organizations. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 42-67, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414560280>.

FALKHEIMER, J.; HEIDE, M.; SIMONSSON, C.; ANDERSSON, R. Rally-around-the-organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the Covid-19 pandemic crisis. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 27, n. 5, p. 23-38, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0007>.

FAROOQ, M. S.; SALAM, M. Cleaner production practices at company level enhance the desire of employees to have a significant positive impact on society through work. **Journal of Cleaner Production**, v. 283, p. 124605, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0007>.

FREITAS, S. R. **A rotatividade na carreira dos servidores técnicos administrativos em educação da Unifesp**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Política e Organizações Públicas) – Escola Paulista de Política, Economia e Negócios

(EPPEN), Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/50900>. Acesso em: 24 out. 2025.

FU, J. S.; WOO, D. J.; COOPER, K. R.; KWESTEL, M. Navigating Multiple Identities for Positive Change Through Organizational Listening. **Communication Research**, p. 00936502241227380, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/00936502241227380>.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.

GARA, G. L.; LA PORTE, J. M. Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. **Church, Communication and Culture**, v. 5, n. 3, p. 298-319, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Plageder, 2009.

GOLTARA, L. De espectadores a parceiros. In: **Comunicação interna - a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, v. 3, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2023.

GULBRANDSEN, Ib T. The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication – an exploratory study. **International Journal of Strategic Communication**, v. 13, n. 2, p. 95-109, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575222>.

HECKERT, R.; BOUMANS, J.; Vliegenthart, R. How multiple identities can impact the legitimacy of an organization. **International Journal of Strategic Communication**, v. 16, n. 4, p. 555-571, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2070754>.

HENDERSON, A.; CHENEY, G.; WEAVER, C. K. The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 12-41, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414560278>.

HU, G.; ASAFO-ADJEI, R.; BONSU, E. M. Visions and missions: Stance in the marketisation discourse of selected Ghanaian universities. **Linguistics and Education**, v. 80, p. 101291, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.linged.2024.101291>.

HUANG-HOROWITZ, N. C.; BOYRAZ, M.; OWENS, S. O. Stakeholder identity orientations: understanding the perceptions of a public university's identity through the lenses of students, faculty, and staff. **Atlantic Journal of Communication**, p. 1-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/15456870.2024.2314684>.

JOE, S-W.; HUNG, W-T.; CHIU, C-K.; LIN, C-P.; HSU, Y-C. To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. **Personnel Review**, v. 47, n. 5, p. 1062-1076, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>.

KAZMI, S. W.; JAVAID, S. T. Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 111-130, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017>.

KIM, Y.; MEGANCK, S. Fostering employee support for corporate social advocacy (CSA) through dialogic internal communication and transformational leadership. **Journal of Public Relations Research**, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250>.

KOPANEVA, I. M. Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. **International Journal of Business Communication**, v. 56, n. 1, p. 122-145, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488415604457>.

KOSONEN, P.; IKONEN, M. Trust building through discursive leadership: A communicative engagement perspective in higher education management. **International Journal of Leadership in Education**, v. 25, n. 3, p. 412-428, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1673903>.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, p. 23-31, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Org. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNTZ, J.; ROBERTS, A. Engagement and identification: an investigation of social and organisational predictors in an HR offshoring context. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 7, n. 3, p. 253-274, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/SO-06-2014-0011>.

KÜÇÜK, B. A. Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support. **European Review of Applied Psychology**, v. 72, n. 6, p. 100795, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100795>.

LAMERTZ, K.; BHAVE, D. P. Employee perceptions of organisational legitimacy as impersonal bases of organisational trustworthiness and trust. **Journal of Trust Research**, v. 7, n. 2, p. 129-149, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21515581.2017.1304220>.

LEITE, J. C. C. **UTFPR: Uma história de 100 anos**. 1. ed. Curitiba: Editora UTFPR, 2020.

LESLIE, H.; ABU-RAHMA, A.; JALEEL, B. In retrospect: A case of merger in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 32, n. 3, p. 382-395, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0077>.

LORENZONI, I. **Cefet do Paraná já é universidade tecnológica**. Ministério da Educação, Brasília, 10 out. 2005. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/209-564834057/4496-sp-703560069>. Acesso em: 06 jun. 2025.

MACHADO, M. M.; NICOLETI, G. G. **Cultura e clima organizacional**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

MADUREIRA, M. B. de P. **O Impacto da Identidade Organizacional na Percepção dos Públicos Internos: O Caso de uma Empresa Tecnológica**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade do Minho, Portugal, 2022.

MARCHIORI, M.; BUZZANELL, P. M. NGO organizing for environmental sustainability in Brazil: Meaningful work, commonality, and contradiction. **Sage Open**, v. 7, n. 2, p. 2158244017709325, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244017709325>.

MEISENBACH, R. J.; FELDNER, S. B. Constructing the ideal worker identity: The rhetorical construction of discursive resources in Undercover Boss. **Western Journal of Communication**, v. 83, n. 4, p. 403-422, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/10570314.2019.1566564>.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: Kunsch, M. M. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, p. 61-75, 2009.

NEILL, M. S.; MEN, L. R.; YUE, C. A. How communication climate and organizational identification impact change. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 281-298, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>.

NGUYEN, Q. N.; SIDOROVA, A. Organizational identification and user responses to online organization criticism. **Journal of Computer Information Systems**, v. 60, n. 2, p. 124-135, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1405295>.

NOWAK, R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 4, p. 477-493, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>.

O'CONNOR, A.; SHUMATE, M. A multidimensional network approach to strategic communication. In: Future Directions of Strategic Communication. **Routledge**, p. 71-88, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452242>.

OLIVEIRA, C. de. **Clima organizacional: proposta de um novo instrumento de avaliação para a UTFPR**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

PALMIERI, R.; ROCCI, A. Actions speak louder than words – strategic communication and (un) intentional signalling: a semio-pragmatic taxonomy. **Journal of Communication Management**, v. 27, n. 3, p. 345-361, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2021-0154>.

PALUMBO, R.; MANNA, R. Uncovering the relationship between whistleblowing and organizational identity: Some preliminary evidence from Italian publicly owned universities. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 1, p. 94-112, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2019-0030>.

PARK, J. G.; KIM, J. S.; YOON, S. W.; JOO, B. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 3, p. 350-367, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>.

PEREIRA, L. E. M. **Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**, 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 12 set. 2024.

RASMUSSEN, J. 'Welcome to Twitter, @ CIA. Better late than never': Communication professionals' views of social media humour and implications for organizational identity. **Discourse & Communication**, v. 11, n. 1, p. 89-110, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1750481316683295>.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REYNOLDS, N. S.; LANDER, M. W. From Building and Preserving to Eroding Trust: A Multi-level Analysis. **Group & Organization Management**, v. 49, n. 4, p. 1012-1044, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011231190155>.

ROMIANI, Y.; KHORASGANI, M. S. G.; NOROLLAHEE, S. Higher education managers' perception of university reputation components: a model for Middle Eastern countries. **International Journal of Educational Management**, v. 38, n. 2, p. 525-548, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0433>.

ROWE, A. Exploring a spatial-temporal understanding of organizational learning. **Management Learning**, v. 46, n. 1, p. 105-124, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507613490264>.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. v. 3, Planaltina, 2017.

SANTOS, K. S.; RIBEIRO, M. C.; QUEIROGA, D. E. U.; SILVA, I. A. P.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655-664, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>.

SERRA, F.; PINOTTI, F.; GUERRAZZI, L.; CRUZ, J. A estrutura intelectual da identidade organizacional e a oportunidade de estudos em estratégia. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, 149-169, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.552>.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 01 jul. 2024.

SHARP, M. R. Agency, authority, and epideictic rhetoric: A case study of bottom-up organizational change. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 33, n. 3, p. 338-369, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1050651919834979>.

SRIVASTAVA, S.; MADAN, P. Understanding the roles of organizational identification, trust and corporate ethical values in employee engagement – organizational citizenship behaviour relationship: A study on indian managers. **Management and Labour Studies**, v. 41, n. 4, p. 314-330, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0258042X16676675>.

TOKAKIS, V.; POLYCHRONIOU, P.; BOUSTRAS, G. Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. **Safety science**, v. 113, p. 37-43, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.013>.

UTFPR. Deliberação nº 08 de 10 de dezembro de 2004. **Aprova o regimento interno da Comissão Própria de Avaliação - CPA**. Curitiba: CEFET-PR, 2004. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/riqctcDJcA2PRvo>. Acesso em: 16 ago. 2024.

UTFPR. Deliberação nº 07 de 05 de junho de 2009. **Aprovar o Regimento Geral da UTFPR**. Curitiba, 2009a. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/pGvN5dPgjs2MBy0>. Acesso em 08 jun. 2025.

UTFPR. Deliberação nº 13 de 25 de setembro de 2009. **Aprova a atualização do Regulamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UTFPR**. Curitiba, 2009b. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/wBZ98PYFu8RuaQw>. Acesso em: 02 out. 2024.

UTFPR. **Quem somos**. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/institucional/quem-somos>. Acesso em: 17 dez. 2024.

UTFPR, **Escritório de processos**. Curitiba, 2018. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/planejamento/escritorio-de-processos>. Acesso em: 09 set. 2024.

UTFPR. **Relatório de Gestão de 2022**. Curitiba, 2023a. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/PV70KvZWmwKOzhR>. Acesso em 19 ago. 2024.

UTFPR. **Clima organizacional**. Curitiba, 2023b. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/servicos-a-comunidade/avaliacao/clima-organizacional>. Acesso em: 20 ago. 2024.

UTFPR. **Comunicação**. Curitiba, 2023c. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/comunicacao>. Acesso em: 03 dez. 2024.

UTFPR. **Avaliação Institucional**. Curitiba, 2024. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/servicos-a-comunidade/avaliacao/institucional>. Acesso em: 21 ago. 2024.

VARSHNEY, D.; VARSHNEY, N. K. Self-concept and job performance: the mediating role of resilience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 73, n. 5, p. 1563-1586, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0548>.

WESTLING, E. L.; SHARP, L.; RYCHLEWSKI, M.; CARROZZA, C. Developing adaptive capacity through reflexivity: lessons from collaborative research with a UK water utility. **Critical Policy Studies**, v. 8, n. 4, p. 427-446, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/19460171.2014.957334>.

XU, Z.; SHUBO, L. The discursive construction of organizational legitimacy in higher education: multimodal discourse analysis on Chinese business schools. **Discourse & Communication**, v. 18, n. 1, p. 113-138, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/17504813231195971>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUE, C. A.; MEN, L. R.; FERGUSON, M. A. Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 2, p. 169-195, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>.

YUE, C. A. ZHOU, A., PAGE, T. G., MOREHOUSE, J., CAPIZZO, L. W., TOTH, E. L. The past, present, and future of internal communication in public relations: A computational review of the emerging literature. **Journal of Public Relations Research**, p. 1-27, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2329543>.

ZAMPARINI, A.; LURATI, F. Being different and being the same: Multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity. **Strategic Organization**, v. 15, n. 1, p. 6-39, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127016638811>.

ZOLIN, R.; GIBBONS, D. E. How emergent roles and structures create trust in hastily formed interorganizational teams. **Sage Open**, v. 4, n. 2, p. 2158244014533555, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014533555>.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturado

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Antes de iniciarmos a entrevista, farei a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/ Termo de Consentimento de uso de dados, imagens, sons e voz – TCLE/TCUISV, para que você tenha ciência de todos os termos para a sua participação neste trabalho de pesquisa. Esteja ciente de que a entrevista será gravada, sendo respeitados o sigilo e a confidencialidade das informações. Após a leitura e sua concordância com a assinatura do termo, iniciaremos a gravação e a entrevista.

Bloco 1: Dados sociodemográficos dos entrevistados

1. Poderia fornecer algumas informações suas, como sua idade, formação acadêmica?
2. Há quanto tempo trabalha na UTFPR e qual a função que você exerce?
3. Na função que você exerce na universidade, com quais setores que você tem uma relação direta?
4. Como são essas relações como os setores?
5. Você acompanhou as mudanças ocorridas no tempo CEFET para a atual UTFPR?
6. Você observou alguma mudança significativa dos trabalhos em geral, entre o tempo CEFET e o tempo da UTFPR? Comente sobre estas mudanças (Se respondeu sim à pergunta anterior).

Bloco 2: Questões relacionadas ao tema Clima Organizacional

7. Você participa diretamente do processo de avaliação institucional na UTFPR? Como a sua função se relaciona a este processo?
8. De que modo você colabora para o processo de planejamento para a aplicação da avaliação do clima organizacional na UTFPR?
9. Como você contribui na etapa de divulgação dos resultados obtidos após cada avaliação institucional?
10. Você percebe alguma dificuldade nos trabalhos de aplicação da avaliação do clima organizacional? Se sim, qual seria?
11. Na sua opinião, o processo de avaliação institucional dentro da UTFPR poderia passar por melhorias? Se sim, qual seria sua sugestão?

Bloco 3: Questões relacionadas ao tema Comunicação Interna

12. Para você, qual é o papel da comunicação na UTFPR com seus servidores?
13. Há um espaço aberto ou adequado para a comunicação com seus servidores?

14. Para você como servidor(a), a comunicação feita internamente na UTFPR é objetiva e elucidativa? O que é positivo neste processo de comunicação interna e o que poderia melhorar?
15. Na sua opinião, a UTFPR tem sucesso na comunicação com os seus servidores, especialmente quanto a transmitir a sua intenção de ser uma universidade tecnológica?
16. As ações propostas pela administração da universidade são divulgadas no ambiente interno da UTFPR? De que modo isto ocorre?
17. Qual a importância da DIRAV (e/ou DIRCOM) no aprimoramento da comunicação interna na UTFPR?

Bloco 4: Questões relacionadas ao tema Identidade Institucional

18. Na sua opinião, a UTFPR tem uma identidade própria bem definida?
19. E esta identidade é percebida pelos seus servidores?
20. Para você, a identidade da UTFPR foi ou está sendo bem construída? Poderia comentar?
21. Quais seriam os pontos positivos e negativos da identidade institucional da UTFPR hoje?
22. Qual sua sugestão para o fortalecimento da identidade da UTFPR?
23. Gostaria de dizer mais alguma consideração ou algum relato sobre os assuntos tratados nesta entrevista? Fique à vontade para se pronunciar sobre algum ponto que não foi abordado aqui.

**APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de
Consentimento para Uso de Imagem, Som e Voz – TCLE/TCUISV**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO/TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE IMAGEM, SOM E VOZ (TCLE/TCUISV)

Título da pesquisa: Fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna.

Pesquisadores com Endereços e Telefones:

Responsável: Oséias Santos de Oliveira (e-mail: oseiass@utfpr.edu.br / telefone: 41 99816-9603). Av. Sete de Setembro, 3165 – Rebouças – CEP 80230-901 – Curitiba – PR.

Coorientadora: Maria Sílvia Bacila (e-mail: bacila@utfpr.edu.br / 41 99164-4380). Av. Sete de Setembro, 3165 – Rebouças – CEP 80230-901 – Curitiba – PR.

Assistente: Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento (e-mail: mdnascimento@utfpr.edu.br / 43 99912-0335). Avenida João Miguel Caram, 3131 – Jd. Morumbi – CEP 86036-370 – Londrina – PR.

Tempo aproximado para responder ao questionário: 20 a 30 minutos.

Local de realização da pesquisa: *online*; o participante da pesquisa poderá escolher um local seguro e horário adequado, de acordo com suas preferências para responder à entrevista.

Aprovação da pesquisa: aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR) por meio do protocolo 86207125.7.0000.0165.

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa intitulada **Fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna**. A pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná e tem como tema a construção da identidade institucional da UTFPR.

1. Apresentação da pesquisa

A pesquisa que você está sendo convidado(a) a participar justifica-se por contribuir para o melhor entendimento do papel da comunicação organizacional na UTFPR e no fortalecimento de sua identidade com seus servidores. Espera-se que os resultados possam contribuir na reflexão e em recomendações de ações para que a UTFPR aprimore ainda mais sua identidade institucional e sua importância educacional para a sociedade.

2. Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar, a partir da percepção dos servidores, os efeitos do clima organizacional e da comunicação interna no contexto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) no que se refere ao fortalecimento de sua identidade institucional.

3. Participação na pesquisa

Para que o objetivo da pesquisa seja alcançado, você está sendo convidado(a) a responder algumas perguntas que estão no roteiro de entrevista. O roteiro de entrevista é composto por 23 perguntas, e o tempo médio é de aproximadamente 30 minutos. Queremos enfatizar que você pode responder tranquilamente, no tempo que precisar para formular suas respostas. O(a) participante poderá manifestar-se da maneira que achar conveniente para expressar sua opinião sobre o assunto, desde que mantenha o respeito adequado. Queremos também informar que a entrevista pelo *Google Meet* será gravada, vídeo e voz, no momento do início da entrevista até o final das respostas às perguntas.

4. Confidencialidade

Todas as informações fornecidas serão mantidas sob sigilo e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, e os resultados serão divulgados apenas por meio de publicações científicas. O(a) participante não será identificado(a) no estudo, mantendo-se anônimo e confidencial. Além disto, assegura-se o sigilo absoluto das informações repassadas e dos dados pessoais do(a) participante.

As entrevistas armazenadas no disco rígido da pesquisadora assistente permanecerão arquivadas por, no mínimo, cinco anos. Elas serão arquivadas com a pesquisadora em local seguro, e sem acesso de terceiros. O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois, será restrito à pesquisadora.

5. Riscos e Benefícios

5a) Benefícios: Os benefícios prováveis ao(à) participante, de caráter indireto, serão aqueles que se originarem a partir dos resultados da pesquisa e, no âmbito da universidade, das possíveis ações, também baseadas nos resultados da pesquisa, voltadas para comunicação, clima organizacional e identidade institucional. Sua participação contribuirá para o entendimento das práticas da comunicação na universidade em estudo, e assim, contribuirá para o aprimoramento de ações e qualidade e eficiência nas ofertas de serviços para a sociedade. Além disto, permite que o participante possa expressar seu entendimento e refletir sobre o tema.

5b) Riscos: A pesquisa apresenta alguns riscos mínimos possíveis ao(à) participante, sendo eles: tempo a ser disponibilizado para entrevista ser exaustivo, receio de quebra de sigilo e desconforto relacionado a algumas perguntas.

Quanto à disponibilidade de tempo para o(a) participante responder a entrevista, foi considerado um tempo médio aproximado de 30 minutos para respondê-lo e mesmo que o(a) participante não disponha de tempo suficiente em determinado dia, poderá ser remarcado para outro dia mais adequado.

Quanto ao possível receio de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar esse risco no sentido de que o(a) participante da pesquisa não será identificado. Para prevenir o risco de furto digital dos dados, estes serão armazenadas após o período da pesquisa arquivadas em disco rígido sem acesso à internet. Todos os dados coletados terão tratamento de maneira a ser mantido o sigilo quanto àquelas informações que assim o necessitem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sobre o possível desconforto relacionado a algumas perguntas, o procedimento adotado para a minimização deste risco consiste na possibilidade de deixar de responder à questão sem nenhum prejuízo por essa decisão, passando para a pergunta seguinte, ou ainda, o encerramento da entrevista, caso assim desejar.

Caso o(a) servidor(a) responda em horário de trabalho, é importante a chefia tomar ciência quanto ao plano de contingências do setor, para que as atividades do setor não sejam prejudicadas, e esta pesquisa foi autorizada pela instituição, conforme processo gerado pelo SEI: 23064.038450/2024-10.

É direito do(a) participante ser esclarecido(a) de cada etapa em que estiver participando, e poderá desistir da pesquisa em qualquer momento em que se sentir prejudicado(a). Vale ressaltar que todas as informações serão confidenciais e não serão divulgadas em nível individual. Visando assegurar o sigilo de sua participação, todos os dados informados pelo(a) participante serão processados de acordo com os princípios éticos da pesquisa estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde.

6. Critérios de inclusão e exclusão

6a) Inclusão: estarão incluídos na pesquisa servidores ou colaboradores que estão ligados à DIRAV e à DIRCOM (docentes e técnicos administrativos em educação) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), sem restrição de gênero, idade ou tempo de serviço. Cabe ressaltar que para responder às questões da entrevista o(a) participante necessita ter acesso à internet e equipamento compatível para utilização do *Google Meet*.

6b) Exclusão: não se aplica.

7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo

Como participante voluntário, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento e sem qualquer prejuízo para si caso não se sinta confortável com a entrevista, assim como tem direito a receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados, sendo necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão.

Se houver quaisquer dúvidas durante o preenchimento, ou necessitar qualquer outra informação sobre a pesquisa, poderá ser obtida através do contato com Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento pelo telefone: (43) 99912-0335 ou pelo e-mail mdnascimento@utfpr.edu.br.

Você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

() quero receber os resultados da pesquisa (e-mail para envio : _____)

() não quero receber os resultados da pesquisa

8. Ressarcimento e indenização

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, não haverá nenhuma remuneração ou custo ao(à) participante. Desta maneira, como não haverá despesas por parte do participante, exceto pela necessidade de acesso à internet, não haverá a necessidade de ressarcimento ou compensação financeira em decorrência de sua participação. Entretanto, é assegurado o direito à indenização ao(à) participante nos termos da lei, desde que haja prejuízos sofridos comprovadamente resultantes da participação na pesquisa.

A) ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado(a) ou que você está sendo prejudicado(a) de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:** Av. Brasil, 4232, Bloco C - Sala CEP, CEP 85722-332, Medianeira-PR, **Telefone:** (45) 3264-8056, **e-mail:** coep-md@utfpr.edu.br.

B) CONSENTIMENTO

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente de que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome Completo: _____

RG: _____ Data de Nascimento: ____/____/____ Telefone: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:

Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Endereço: Av. Brasil, 4232, Bloco C - Sala CEP, CEP 85722-332, Medianeira-PR, Telefone: (45) 3264-8056, e-mail: coep-md@utfpr.edu.br.

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicando seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento

Assinatura da pesquisadora: _____ Data: ____/____/____

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, você poderá comunicar-se com Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento via e-mail: mdnascimento@utfpr.edu.br ou telefone: (43) 99912-0335 (*whatsapp*).

OBS.: este documento deve conter 2 (duas) vias iguais, sendo uma pertencente ao pesquisador e outra ao participante da pesquisa.

APÊNDICE C - Declaração de anuência e interesse institucional



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
REITORIA
GABINETE DA REITORIA



DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA E DE INTERESSE INSTITUCIONAL

Eu **Marcos Flávio de Oliveira Schiefler Filho**, abaixo assinado, reitor responsável pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - (UTFPR), **autorizo** a utilização do nome da Universidade Tecnológica Federal do Paraná na dissertação de mestrado da discente Marianna D'Astria Midori Lima do Nascimento, orientada pelos professores Dr. Oséias Santos de Oliveira e Dra. Maria Sílvia Bacila, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), bem como da aplicação do estudo nos Campi da Universidade.

No caso de haver necessidade de submissão da pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa, a mesma só poderá ser iniciada após aprovação do CEP da Instituição Proponente, além de conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12 e/ou CNS 510/16.

Curitiba, 17 de setembro de 2024

MARCOS FLÁVIO DE OLIVEIRA SCHIEFLER FILHO
Reitor da UTFPR



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) **MARCOS FLAVIO DE OLIVEIRA SCHIEFLER FILHO, REITOR**, em (at) 18/09/2024, às 19:55, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasília-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 4º, § 3º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site (The authenticity of this document can be checked on the website) https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador (informing the verification code) **4420837** e o código CRC (and the CRC code) **5E4EA0E3**.

Referência: Processo nº 23064.038450/2024-10

SEI nº 4420837

**APÊNDICE D – Construção de diretrizes para fortalecer a identidade
tecnológica da UTFPR**



CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORTALECER A IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORTALECER A IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR

Conjunto de diretrizes apresentado por Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP UTFPR), sob orientação dos docentes professor Dr. Oséias Santos de Oliveira e professora Dr.^a Maria Sílvia Bacila, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	04
Contexto	05
Público-alvo	07
Descrição da situação-problema	08
Objetivos da proposta	10
Diagnóstico e análise	11
Proposta de intervenção	13
Cronograma de ações para implantação do conjunto de diretrizes na universidade	16
Considerações finais	27
Referências	28
Protocolo de recebimento	29

RESUMO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), reconhecida como a primeira universidade tecnológica do Brasil, necessita de ações estratégicas para fortalecer e reafirmar sua vocação tecnológica. Esta missão, centrada na aplicação prática do conhecimento, na pesquisa orientada às soluções concretas e na formação de profissionais altamente qualificados para os desafios do século XXI, é fundamental para consolidar sua identidade e relevância no cenário acadêmico e social. A partir de uma pesquisa realizada com servidores desta Instituição de Ensino Superior (IES) ficou evidenciado que muitos ainda desconhecem parte da história e do caráter inovador da UTFPR, o que compromete a efetividade da comunicação interna e o alinhamento institucional. Neste contexto, a proposta de construção de um conjunto de diretrizes visa promover uma compreensão mais aprofundada da missão tecnológica da universidade, unificando o entendimento acerca de seu propósito, práticas e ações. Além disto, busca-se ampliar a visibilidade institucional da universidade entre servidores, estudantes e a comunidade, fortalecendo o vínculo com a sociedade e estimulando a inovação dentro do ambiente organizacional. O processo de implementação contempla etapas de validação institucional, lançamento e disseminação, contando com a participação dos gestores (Reitoria) e dos servidores. Espera-se que estas ações contribuam para o fortalecimento da cultura organizacional, impulsionando o desenvolvimento de uma atmosfera ainda mais inovadora, coesa e alinhada à missão de impacto social e científico da UTFPR.

Instituição:

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Benefícios para Administração Pública:

Este plano de ação ao ser implementado trará esclarecimento sobre o papel da instituição como entidade tecnológica, o aumento da confiança dos servidores frente a organização e um fortalecimento interno, consolidando a percepção de uma instituição eficiente e de valor para a sociedade.



O olhar para a escuta dos seus públicos envolve a conexão e a construção da identidade, auxiliando nas mudanças que devem acontecer numa instituição (Fu *et al.*, 2024)

CONTEXTO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, sediada em Curitiba – PR, com campi distribuídos por treze cidades do Estado do Paraná. Desde 2005, após a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) em UTFPR, esta passou a ser reconhecida como a primeira universidade tecnológica do Brasil.

Esta IES oferece cursos de ensino técnico, graduações, especializações, mestrados e doutorados. Relativo ao quantitativo de servidores, a UTFPR possui, segundo o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União de 2025, 4.431 servidores em exercício, dentre técnicos administrativos e docentes. Já o quantitativo de alunos, segundo o Relatório Analítico de Gestão da universidade (UTFPR, 2025), é de 29.197 matriculados (estudantes da graduação e da pós-graduação).

Considerando o alcance e a relevância desta IES, foi desenvolvido um estudo que culminou na Dissertação intitulada Fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna, que foi apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da UTFPR. A partir da pesquisa foram realizadas entrevistas com servidores, que indicaram a necessidade de ações para fortalecer a identidade institucional – especialmente quanto ao seu caráter tecnológico, junto à comunidade interna, pois constatou-se a muitos não entendem plenamente o que é este modelo de universidade.

A falta de compreensão, por parte dos servidores, sobre o que caracteriza uma universidade tecnológica pode estar entre os fatores que dificultam a concretização de determinadas ações e, especialmente, o alcance dos objetivos institucionais. Esta limitação também impacta negativamente a divulgação da identidade da UTFPR e o sentimento de pertencimento em seus espaços internos. Neste sentido, Heckert, Boumans e Vliegthart (2022), ressaltam a importância de fortalecer a visão e a missão da UTFPR, bem como sua estratégia de diferenciação e afirmação institucional diante da sociedade.

Considerando estes aspectos, este Produto Técnico-Tecnológico, articulado como etapa final do percurso do Mestrado Profissional em Administração Pública, apresenta uma proposta voltada à construção de um conjunto de diretrizes que serve como referência para que setores e servidores compreendam e alcancem o propósito de uma universidade tecnológica.

Quais as razões para minha instituição adotar este conjunto de diretrizes?

Este modelo permite clarificar e consolidar a missão e visão tecnológica da universidade. Um conjunto de diretrizes claras e abrangentes poderá delinear os princípios e diretrizes que permeiam todas as ações, desde a concepção de cursos e capacitações e possíveis recursos para pesquisa. Uma outra razão seria a de impulsionar a pesquisa aplicada e a inovação, influenciando na maneira como as aulas são ministradas do modelo tradicional para uma identidade tecnológica que leve a produção científica e o desenvolvimento da capacidade de gerar soluções inovadoras.

O tipo de Produto Técnico-Tecnológico é definido como uma Norma ou Marco Regulatório, da área da Administração Pública, que propõe um conjunto inicial de diretrizes, notadamente no formato de um documento estratégico e sugestivo, para que os servidores compreendam a essência e o papel desta universidade como uma instituição tecnológica pública.

Este conjunto de diretrizes se constitui em uma ferramenta para:

- a) Esclarecimento da missão exclusiva de ser uma universidade tecnológica e como o trabalho diário contribui para a inovação e o desenvolvimento do Paraná e do Brasil.
- b) Fornecimento de informações básicas sobre as melhores práticas em diversas áreas, desde o ensino e a pesquisa aplicada, e a interação da universidade com a sociedade e o setor produtivo.
- c) Unificação do entendimento sobre quem é a comunidade UTFPR e o que a diferencia, com a promoção de um senso de propósito compartilhado.
- d) Engajamento dos servidores e lideranças da organização, para dirimir as barreiras existentes e concretizar a sua identidade institucional tecnológica.

Além da intencionalidade de orientação quanto à atuação das pessoas e à promoção de uma melhor compreensão sobre o sentido de ser uma universidade tecnológica, entende-se que esta norma poderá ser útil também para outras instituições, como as futuras universidades tecnológicas de Minas Gerais e do Rio de Janeiro – que estão em projeto de transformação, tal qual ocorreu com a UTFPR. Caso isto se concretize, a UTFPR poderá compartilhar sua experiência e o conhecimento acumulado ao longo de sua trajetória com estas instituições, fortalecendo uma rede nacional voltada ao ensino tecnológico. Assim, com este produto espera-se simplificar a compreensão de que é e como atuar em uma universidade focada em tecnologia, inovação e aplicação prática do conhecimento.

O processo de consolidação de uma identidade institucional tecnológica não ocorre isoladamente, sendo que outros países, como a Alemanha, já passaram por um percurso intenso de reforma do Ensino Superior, com mudanças na produção da pesquisa científica e tecnológica e na relação com o mercado, pois, entendeu-se que há novas demandas da sociedade global que exigem novos conhecimentos (Neves e Neves, 2011, p. 481). A experiência da Alemanha e de outros países pode contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas já desenvolvidas e implementadas pelas universidades brasileiras, quanto a estes aspectos que envolvem a demarcação de uma identidade tecnológica.

A UTFPR conta com instrumentos relevantes, como a Avaliação do Clima Organizacional – uma ferramenta que traz o diagnóstico do ambiente interno, e a comunicação interna, que funciona como um elo de informações e discussões entre a gestão e os servidores. Contudo, a proposta, ora apresentada, alinha-se ao entendimento de que são necessárias diretrizes para que a UTFPR conscientize o seu público interno, e depois, propague para as demais IES.

PÚBLICO-ALVO

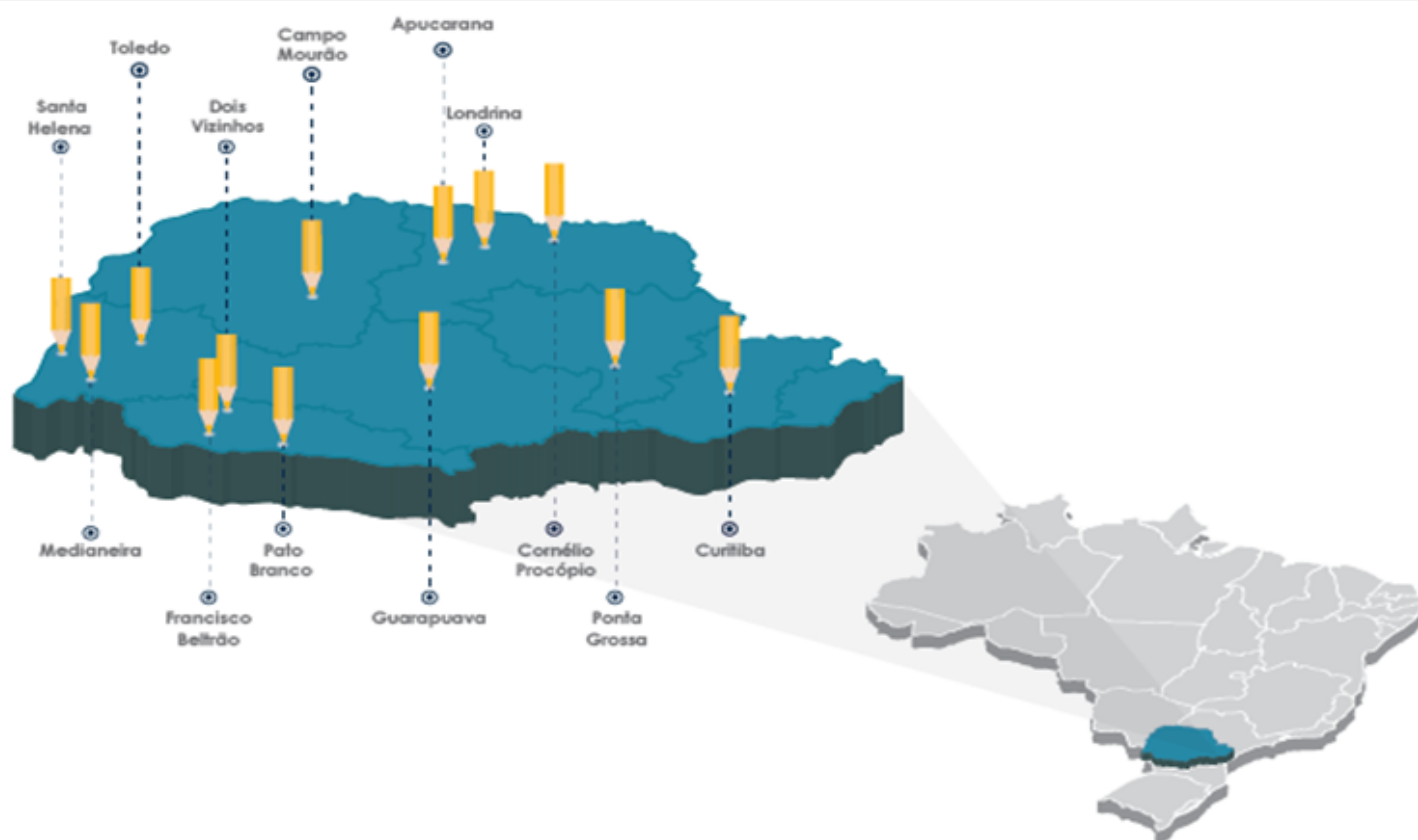
Esta proposta tem um enfoque colaborativo e participativo, considerando que o ambiente de uma IES pública é destinado ao debate e valoriza a experiência e o conhecimento de toda a sua comunidade. O público-alvo inicial se constitui em torno das diretorias vinculadas à Reitoria, especificamente a Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV) e a Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) da UTFPR, abrangendo os servidores docentes e técnicos administrativos em educação que nelas atuam. No caso da DIRAV será interessante incluir os Assessores de Avaliação Institucional (ASAVI), assim como na DIRCOM é imprescindível a inserção dos Assessores de Comunicação (ASCOM) visto que estes servidores atuam em todos os campi da universidade e poderão contribuir significativamente para o alcance da proposta.

A participação inicial destes profissionais é indispensável na formação de uma equipe maior, dedicada à elaboração e acompanhamento das diretrizes em todos os campi. Outros atores poderão ser incluídos posteriormente, reconhecendo o valor dessa iniciativa.

Com a mediação da Reitoria, inicia-se um estudo das características que a universidade possui e as melhores práticas em instituições tecnológicas de referência, para compreender os principais desafios e as oportunidades. Depois, de definidos estes pontos, realizam-se rodas de conversas (Grupo Focal), workshops e pesquisas com os setores de diferentes áreas para coletar ideias, percepções e sugestões.

Com base nessas contribuições, a equipe da universidade pode propor uma ação que conscientize também os demais colaboradores e estudantes, atingindo toda comunidade acadêmica. Os eventos promovidos pela IES, como a comemoração dos 20 anos, que marca a transformação da UTFPR e será realizado em 2025, configuram-se como oportunidades a ser considerada para a promoção de iniciativas com vistas ao desenvolvimento desta proposta.

A administração da UTFPR pode monitorar as ações no ambiente interno, utilizá-las como base para a criação/implementação de novas diretrizes, para ampliar os agentes envolvidos, e, posteriormente, para submeter ao Conselho Universitário (COUNI) uma proposta de Resolução.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A UTFPR promove ações institucionais voltadas à integração de novos servidores, proporcionando o conhecimento sobre a história, a trajetória, a visão, a missão e os valores da universidade. Entre estas ações, destaca-se a Plataforma Sophia, um ambiente virtual que oferece cursos para a comunidade interna e externa, além de oportunidades de formação continuada para os servidores. Dentre os cursos no formato MOOC (Curso Online Aberto e Massivo), um deles é especificamente destinado à integração dos novos servidores, com carga horária definida e participação obrigatória. Apesar disto, e mesmo com outras iniciativas informais promovidas nos diferentes campi, ainda é comum que muitos desconheçam o real significado de uma universidade tecnológica.

Como já mencionado, esta proposta surgiu a partir de entrevistas com servidores da UTFPR, que revelaram a falta de consenso sobre o significado da identidade institucional. Quando os propósitos institucionais estão claros e os objetivos bem definidos, a colaboração e a execução das ações pelos servidores tendem a se tornar mais eficazes (Gulbrandsen, 2019).

Nas organizações, a ausência de ações que fortaleçam a identidade institucional tende a gerar resultados aquém do esperado, com baixo engajamento para mudanças organizacionais (Neill, Men e Yue, 2020), perda de credibilidade perante a sociedade (Gulbrandsen, 2019) e redução da atratividade junto aos estudantes. Mudar este cenário exige o fortalecimento da comunicação interna – um mecanismo integrador capaz de promover o diálogo, estimular negociações e construir consensos entre os servidores (Nowak, 2020).

Diante disto, a proposta do conjunto de diretrizes pode gerar impactos positivos em diversas frentes: desde a melhoria das avaliações internas, passando pelas práticas de ensino, até o direcionamento das atividades de pesquisa e extensão. Além disto, oferece subsídios para o aprimoramento da estrutura organizacional em todos os campi da universidade.

Deste modo, a questão central que se impõe é: como aumentar a visibilidade e fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR no ambiente interno da instituição?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Como universidade pública, a UTFPR tem o compromisso inalienável com o desenvolvimento social, econômico e tecnológico da nação. No entanto, a especificidade como universidade tecnológica exige um olhar atento e direcionado para a produção de conhecimento aplicado, a formação de profissionais altamente qualificados para os desafios do século XXI e a promoção da inovação e da pesquisa orientada para soluções concretas.

Com conhecimento do contexto, do diagnóstico e da situação-problema, o objetivo geral deste produto é **apresentar uma proposta para a construção de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com vistas ao fortalecimento da identidade institucional, à promoção do alinhamento de propósitos entre os servidores e ao impulsionamento da inovação organizacional.**

Os objetivos específicos que fundamentam o objetivo principal são:

- a) Diagnosticar os principais desafios e lacunas na comunicação interna da UTFPR, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes.
- b) Identificar a relação entre comunicação interna, identidade institucional e cultura organizacional no contexto de uma universidade pública com vocação tecnológica.
- c) Propor mecanismos de discussão, criação, implementação e acompanhamento das diretrizes, com foco na melhoria do engajamento dos servidores, no fortalecimento da identidade institucional e na promoção de um ambiente organizacional colaborativo e inovador.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

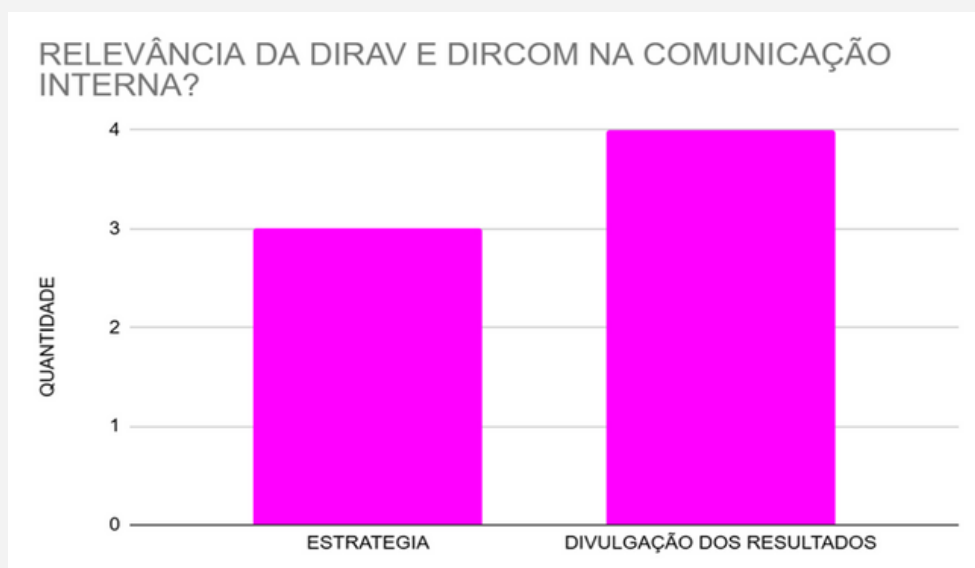
Durante a fase de coleta de dados com servidores dos campi da UTFPR, ficou evidenciada a necessidade de uma comunicação mais eficaz, capaz de estimular a reflexão e ampliar o sentimento de pertencimento à universidade. Trata-se da compreensão de que cada servidor é parte ativa do processo institucional, contribuindo para a construção coletiva da identidade e do significado de ser uma universidade tecnológica.

Além do papel social que incentiva as pesquisas e forma novos profissionais para a sociedade, a universidade pública pode ser percebida como um local de diálogo sobre os temas contemporâneos que dizem respeito ao nosso país e ao mundo, em contexto macro. Todavia, percebe-se que esta oportunidade oferecida não se mostra atrativa o suficiente ao longo dos últimos anos, o que pode impactar na diminuição do ingresso ao Ensino Superior.

A comunicação organizacional eficaz envolve todos os servidores e pode ser aprimorada com a participação deles, conforme Kunsch (2006). O diálogo interno reflete as observações do ambiente, permitindo que a administração ajuste a comunicação de forma apropriada e eficiente. E este aprimoramento vem com esta construção das diretrizes.

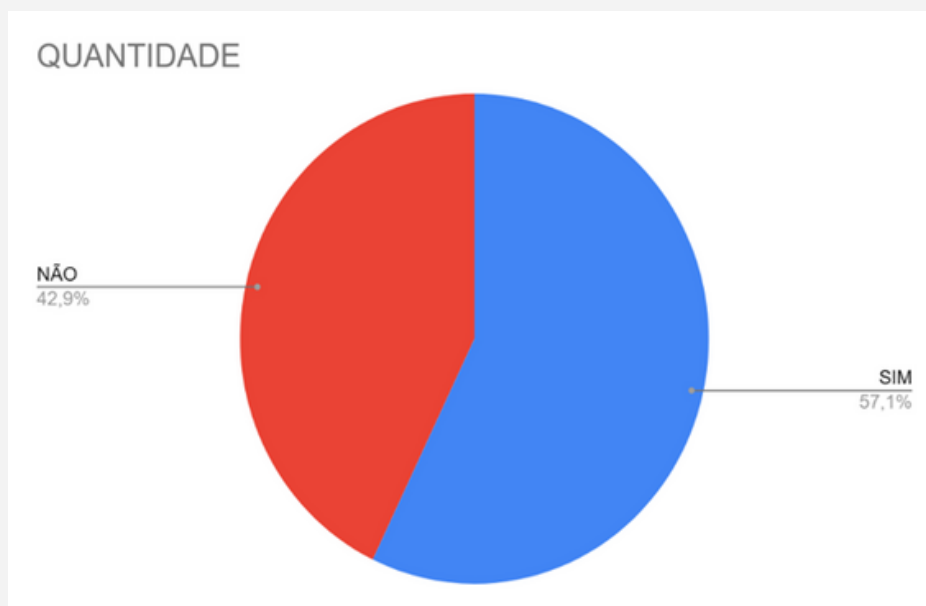
Na percepção dos sujeitos participantes deste estudo, a atuação dos servidores que atuam na DIRAV e na DIRCOM contribui significativamente para o alcance dos propósitos institucionais, especialmente no que se refere à divulgação dos resultados das ações executadas ou em desenvolvimento. Além disso, ambas as diretorias são reconhecidas como instâncias estratégicas de apoio à comunicação organizacional, como mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1: Relevância da DIRAV e DIRCOM para a comunicação interna na UTFPR



A pesquisa qualitativa indicou como a UTFPR construiu sua identidade institucional tecnológica e que ela deveria ser mensurada e se precisaria de alguma melhoria para sua consolidação. Por meio do clima organizacional e a comunicação interna, no contexto da Administração Pública, foram feitas entrevistas com pessoas da DIRAV e DIRCOM no ano de 2025. Na questão da entrevista que perguntava “a UTFPR tem uma identidade própria bem definida?” as respostas não foram unânimes, como demonstra o Gráfico 2:

Gráfico 2: Quantidade de servidores que entendem que a UTFPR possui uma identidade bem definida



Os resultados das entrevistas mostraram que a comunicação interna poderia ser aprimorada, reforçando o que a UTFPR já desenvolve ações neste sentido. Assim, a elaboração de um conjunto de diretrizes sobre o que significa ser uma universidade tecnológica pode contribuir para tornar mais explícita e consistente a missão e a visão da instituição. Um documento elucidativo e abrangente contribuirá para a maior compreensão dos princípios que orientam as suas ações institucionais.

Além disto, ao reunir estas informações de forma acessível, este material poderá facilitar a navegação dos servidores pelo portal da universidade, especialmente quando enfrentam dificuldades em encontrar informações estratégicas. Para Mayfield, Mayfield e Sharbrough (2015), a universidade pública pode seguir este caminho, de tornar a comunicação organizacional entre seus servidores para a busca por resultados que impactem e avancem positivamente para onde se pretende chegar, ou seja, como uma universidade tecnológica consolidada.

Em síntese, a criação desta norma não se trata apenas de uma formalidade administrativa, mas de uma ferramenta estratégica para que a UTFPR avance em sua missão como universidade pública comprometida com o desenvolvimento científico, tecnológico e sustentável do Brasil.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A intervenção apresentada consiste na elaboração de uma proposta de criação de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A criação e implementação destas diretrizes deve se dar de modo coletivo e participativo, envolvendo a gestão da IES, servidores, estudantes e comunidade.

Foi elaborado um cronograma sugestivo, que combina a flexibilidade do Planejamento Estratégico Situacional (PES) com a objetividade da ferramenta 5W2H. De forma sucinta, a consolidação da identidade tecnológica da UTFPR requer o tratamento de alguns enfoques, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Mapa Mental - Elementos constitutivos da identidade tecnológica



Este planejamento foca em orientar as etapas necessárias para o desenvolvimento e a incorporação das diretrizes no cotidiano da universidade. Serão mais detalhadas a seguir, relacionados ao papel da comunicação interna.



1. Reafirmar a identidade tecnológica da UTFPR

O primeiro eixo das diretrizes trata da necessidade de reforçar o que caracteriza a UTFPR como uma universidade tecnológica. Isto exige foco na aplicação prática do conhecimento e na inovação. As pesquisas e projetos de ensino devem, preferencialmente, buscar soluções concretas para os desafios da sociedade e da indústria. Com este direcionamento, a universidade pode ampliar a produção de patentes, produtos e processos inovadores.

A comunicação interna, neste contexto, deve atuar de forma ativa, divulgando amplamente os resultados de pesquisas aplicadas, conquistas em inovação e ações de extensão com impacto real.

2. Valorizar o ensino prático e o desenvolvimento de competências

O segundo ponto propõe o fortalecimento das práticas de ensino centradas na experiência prática e na formação de competências técnicas e socioemocionais. Isto envolve o uso de laboratórios, projetos integradores, estágios supervisionados e simulações, dentro de currículos mais flexíveis e conectados às demandas do mercado de trabalho.

A comunicação interna pode contribuir com a criação de canais para compartilhamento de boas práticas pedagógicas, metodologias inovadoras e experiências exitosas, destacando a participação dos estudantes em atividades práticas e em desafios tecnológicos.

3. Fortalecer parcerias estratégicas com o setor produtivo e a sociedade

A terceira diretriz enfatiza a importância da ampliação e da consolidação das parcerias com empresas, startups, órgãos públicos e comunidades locais. Essas conexões permitem a oferta de soluções tecnológicas por meio de projetos de pesquisa, extensão e estágios.

Cabe à comunicação interna divulgar estas parcerias, seus benefícios e as oportunidades de envolvimento da comunidade acadêmica em projetos conjuntos e eventos com o setor produtivo.

4. Promover agilidade e adaptabilidade institucional

A quarta diretriz destaca a importância da capacidade de adaptação contínua às transformações tecnológicas e às demandas do mercado. Isto implica monitorar tendências, revisar currículos, redirecionar pesquisas e reavaliar processos internos, sempre que possível, dentro dos limites de recursos e pessoal disponíveis.

A comunicação interna deve atuar como um canal estratégico de disseminação de informações sobre tecnologias emergentes, mudanças no mercado e necessidades institucionais, além de incentivar a proatividade e a capacitação constante dos servidores.

5. Fomentar o empreendedorismo e a inovação

Como quinta diretriz, propõe-se a criação de um ambiente universitário que estimule ideias inovadoras, fomente a incubação de negócios e transforme conhecimento em valor econômico e social. Esta cultura deve ser sustentada por editais de fomento, programas de aceleração e ações de incentivo ao empreendedorismo.

A comunicação interna desempenha papel essencial ao divulgar essas oportunidades, relatar casos de sucesso e estimular o engajamento de alunos, professores e servidores técnicos em novas iniciativas.

6. Incentivar a colaboração interdisciplinar

A última diretriz reforça o valor da colaboração entre diferentes áreas do conhecimento, promovendo a multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade na resolução de problemas complexos. Essa abordagem reflete a natureza integrada dos desafios tecnológicos atuais.

A comunicação interna pode contribuir criando oportunidades e canais de aproximação entre departamentos e grupos de pesquisa, incentivando o compartilhamento de conhecimentos, experiências e a formação de parcerias estratégicas.

Dentre as ações propostas, destaca-se a importância de criar e fortalecer canais específicos de comunicação interna voltados à realidade de uma universidade tecnológica. Tais canais devem ser planejados para promover o fluxo ágil e transparente de informações, conectar diferentes setores e estimular a participação ativa da comunidade acadêmica. A seguir, são apresentadas sugestões de ferramentas e estratégias que podem ampliar o alcance, a efetividade e o engajamento da comunicação interna na UTFPR.

- **Portal/intranet colaborativa (ou Central de Conhecimento)** – trata-se de uma plataforma online interativa, que funcione como ponto central para acesso a informações e recursos institucionais. Seria o espaço oficial e sempre atualizado para o conjunto de diretrizes da universidade, acessível a qualquer momento. Também incluiria fóruns e comunidades para discussão de projetos, tutoriais sobre sistemas internos, *templates* de documentos e manuais de processos, promovendo a troca de conhecimento e a colaboração entre os servidores.
- **Murais digitais interativos** – telas estrategicamente posicionadas em locais de grande circulação nos Campi, com assuntos dinâmicos que estimulem a inovação. Podem exibir vídeos curtos sobre pesquisas aplicadas, protótipos, conquistas de alunos, tendências tecnológicas, palestras relâmpago, além de avisos urgentes, lembretes de eventos e prazos importantes.
- **Podcast interno (TecnoCast da Universidade)** – uma série de áudios (e/ou vídeos curtos) acessíveis via intranet ou alguma plataforma específica, com entrevistas, notícias e debates sobre temas relevantes à comunidade acadêmica. O foco seria a divulgação de experiências de inovação, projetos de aplicação tecnológica, parcerias estratégicas e a cultura de empreendedorismo.
- **Aplicativo móvel interno (App da universidade)** – desenvolvido especificamente para a comunidade interna, reunindo funcionalidades como notícias, calendário de eventos, diretório de contatos, notificações em tempo real. Seria interessante para mobilidade, de servidores que transitam entre Campi ou que precisam de acesso rápido a informações enquanto estão atuando em campo ou em laboratórios, permitindo acesso rápido e prático às informações. Poderia ainda incluir enquetes, pesquisas de opinião e canais diretos para envio de feedback à gestão, promovendo uma comunicação mais ágil e personalizada.

É importante destacar que a UTFPR já dispõe de algumas destas ferramentas, que podem ser aperfeiçoadas e integradas de acordo com as sugestões apresentadas, fortalecendo assim o ecossistema de comunicação interna da universidade.



CRONOGRAMA DE AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO CONJUNTO DE DIRETRIZES NA UNIVERSIDADE

Dentro da Administração Pública é possível um Planejamento Estratégico Situacional, criado por Carlos Matus (Artmann, 2000) com características de flexibilidade e de adaptabilidade, com a clareza e a objetividade da ferramenta 5W2H. O PES funciona nesta proposta uma vez que envolve flexibilidade para adaptação às mudanças e atende aos desafios do ambiente da nova Gestão Pública (Andrade e Matos, 2021). A implantação do conjunto de diretrizes será um processo dinâmico e participativo, focado em “apostas” estratégicas e na avaliação contínua dos resultados, sendo o principal o fortalecimento da identidade tecnológica.

Quanto às estimativas de custos para a implantação do conjunto de diretrizes, como se trata de um plano de ação baseado em comunicação e gestão, envolverão principalmente custos de pessoal (tempo da equipe) e custos operacionais ou materiais. O custo de pessoal será o mais significativo, em que serão contabilizadas as horas de trabalho dedicadas pelos servidores ao projeto, em todas as fases de maneira eficiente.

Na execução do PES, para a implantação das diretrizes, requer ainda a participação ativa de setores estratégicos, sendo de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação, relevantes em diversas etapas do cronograma 5W2H, especialmente aquelas que envolvem servidores, sistemas e dados. Dito isto, os Recursos Humanos, como setor na gestão de pessoas, tornam-se indispensáveis nas fases de diagnóstico, engajamento e capacitação. Já o setor de Tecnologia da Informação, vital para garantir a infraestrutura e a agilidade necessárias para a comunicação digital e o monitoramento dos dados, participará principalmente nas fases de diagnóstico, lançamento e monitoramento.

▶ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES

Os momentos do PES, a partir do entendimento do objetivo proposto, seguem a análise situacional da identidade institucional:

·*Momento explicativo* – consolidação da identidade tecnológica da UTFPR, partindo da coleta de entrevistas com sete servidores pertencentes a DIRAV e DIRCOM, ligados à Reitoria. O nó crítico é a efetividade das ações no ambiente interno da UTFPR, relacionadas à divulgação de seus valores, missão e visão do que é ser uma universidade tecnológica.

·*Momento normativo* – necessidade de construção de plano de ação para alcançar o conjunto de diretrizes que esclareçam às pessoas o sentido de ser uma universidade tecnológica. Após esta construção, o resultado será um documento a ser proposto para o Conselho Universitário desta IES. Serão envolvidos os servidores representantes da DIRAV, DIRCOM e Reitoria. A duração deste momento pode durar um ano.

·*Momento Estratégico* – para a viabilidade deste PES serão necessários servidores empenhados nesta construção, tempo disponível para reuniões virtuais, alinhamentos de ideias, captação de opiniões da comunidade universitária da UTFPR, recursos para divulgação (com material físico e eventos).

·*Momento tático-operacional* – execução deste plano de ação, a partir das etapas desenvolvidas pela ferramenta 5W2H.

CRONOGRAMA DE AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO CONJUNTO DE DIRETRIZES NA UNIVERSIDADE

Para atender o momento tático-operacional do PES, os próximos tópicos descrevem os passos para elaboração coletiva das diretrizes na UTFPR, utilizando a ferramenta 5W2H.

1. Levantamento de percepções e conhecimento atual

Levantamento de percepções e conhecimento atual	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Avaliar a percepção atual dos servidores sobre o que é uma universidade tecnológica e a importância das diretrizes.
WHY (por quê)	Identificar as lacunas de entendimento e resistências que precisam ser abordadas.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico – DIRAV, DIRCOM, ASAVI, ASCOM, representante da Reitoria.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Em departamentos, setores, Campi.
HOW (como)	Aplicação de questionários semiestruturados, realização de entrevistas com líderes e servidores-chave, análise de documentos existentes.
HOW MUCH (quanto)	Custos de software de pesquisa (caso não a universidade não tenha), tempo da equipe/comissão.

Nesta etapa de levantamento serão analisadas as ferramentas e os documentos existentes, além das percepções dos servidores em todos os campi.



2. Análise consolidação do diagnóstico

Análise e consolidação do diagnóstico	
5W2H	<i>O que fazer?</i>
WHAT (o quê)	Consolidar os dados do levantamento para identificar a situação-problema em relação ao entendimento das diretrizes.
WHY (por quê)	Fundamentar as ações futuras com base em dados concretos.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Sala de reuniões da Reitoria, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise dos questionários, tabulação de dados qualitativos, elaboração de relatório diagnóstico.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Na fase de análise, a equipe consolida as informações e efetua um relatório com todos os detalhes necessários para avançar nesta atividade.



3. Construção colaborativa das diretrizes

3.1 Workshops de cocriação de conteúdo

Workshops de cocriação de conteúdo	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Realizar workshops temáticos com representantes de todas as áreas – docentes, TAs, pesquisa, extensão) para refinar e validar o conteúdo das diretrizes.
WHY (por quê)	Assegurar que as diretrizes sejam relevantes, compreensíveis e construídas de forma participativa, gerando a ideia de pertencimento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, facilitadores externos (caso necessário), representantes dos servidores.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Auditório, salas de reuniões presenciais ou online (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Utilização de metodologias de design thinking, dinâmicas de grupo, votação, sessões de brainstorming.
HOW MUCH (quanto)	Custos de infraestrutura, materiais, coffee break.

Nesta fase, a intenção é de ouvir as pessoas, apresentar o que foi construído, validando o trabalho proposto.



3.2 Elaboração e aprovação das diretrizes

Elaboração e aprovação das diretrizes	
5W2H	<i>O que fazer?</i>
WHAT (o quê)	Redigir a versão oficial do conjunto de diretrizes, incorporando as contribuições dos workshops. Depois votar e aprovar estas diretrizes.
WHY (por quê)	Ter um documento final com validação formal.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico e grupo de redação.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Escritório da equipe de planejamento, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Consolidação textual, revisão de linguagem, organização dos tópicos.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Elaboração e aprovação das diretrizes serão os momentos de consolidação das ideias para o texto final.

4. Validação institucional das diretrizes

Validação institucional das diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Apresentar a versão das diretrizes aos órgãos colegiados (Conselho Universitário) para feedback e aprovação.
WHY (por quê)	Garantir a legitimidade e o alinhamento institucional do documento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria, Colegiados.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Sala de reuniões dos Conselhos, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Apresentações formais, sessões de perguntas e respostas, coleta de pareceres e votação.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Nesta etapa ocorrerá a apresentação das diretrizes construídas para as instâncias superiores da UTFPR.

Esta etapa ainda desmembrará em mais duas fases, que estão interrelacionadas.



4.1 Lançamento e disseminação do conjunto de diretrizes principal

Lançamento e disseminação do conjunto de diretrizes principal	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Lançar oficialmente o conjunto de diretrizes por meio de uma campanha de comunicação interna.
WHY (por quê)	Assegurar que todos os servidores tenham acesso ao documento e compreendam sua importância.
WHO (quem)	Diretoria de Gestão de Comunicação, Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Canais de comunicação interna (intranet, e-mail, redes sociais internas, eventos de lançamento).
HOW (como)	Desenvolvimento de material gráfico e textual (infográficos, vídeos curtos, posts, newsletter), realização de evento de lançamento, envio de e-mail institucional.
HOW MUCH (quanto)	Custos de design, produção de vídeo, aluguel de espaço para evento.

Esta é a etapa de tornar o conjunto de diretrizes vivo e acessível.



4.2 Treinamentos e rodas de conversa sobre as diretrizes

Treinamentos e rodas de conversa sobre as diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Oferecer sessões de treinamento e rodas de conversa para aprofundar o entendimento e a aplicação das diretrizes.
WHY (por quê)	Esclarecer dúvidas, exemplificar a aplicação prática e fomentar a discussão sobre o tema.
WHO (quem)	Coordenadoria de Recursos Humanos, Equipe de Planejamento Estratégico, Gestores de área.
WHEN (quando)	Previsão de 3 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Salas de treinamento, auditórios, plataformas online.
HOW (como)	Elaboração de material didático, condução de palestras e dinâmicas interativas.
HOW MUCH (quanto)	Tempo dos facilitadores, material didático (caso não sejam digitais).

Esta fase tem seu enfoque na divulgação massiva para toda a UTFPR, sobre a importância do que foi construído, a participação das ações e a aplicação no dia a dia de todos os departamentos e setores.



5. Monitoramento e melhoria contínua

Monitoramento e melhoria contínua	
5W2H	<i>O que fazer?</i>
WHAT (o quê)	Realizar o acompanhamento sistemático e avaliações periódicas sobre o impacto das diretrizes.
WHY (por quê)	Permite um cálculo situacional do PES, identificando desvios e oportunidades de aprimoramento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, gestores de área.
WHEN (quando)	Uma programação trimestral para esta atividade.
WHERE (onde)	Comitês de avaliação, reuniões de equipe, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise de relatórios, coleta de feedback contínuo, reuniões de revisão.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

A etapa de Monitoramento e melhoria contínua do PES refere-se à adaptação e ao ajuste de percurso. Deve ser um processo contínuo, permitindo que a instituição monitore o desenvolvimento desse objetivo e os resultados da sua implementação.

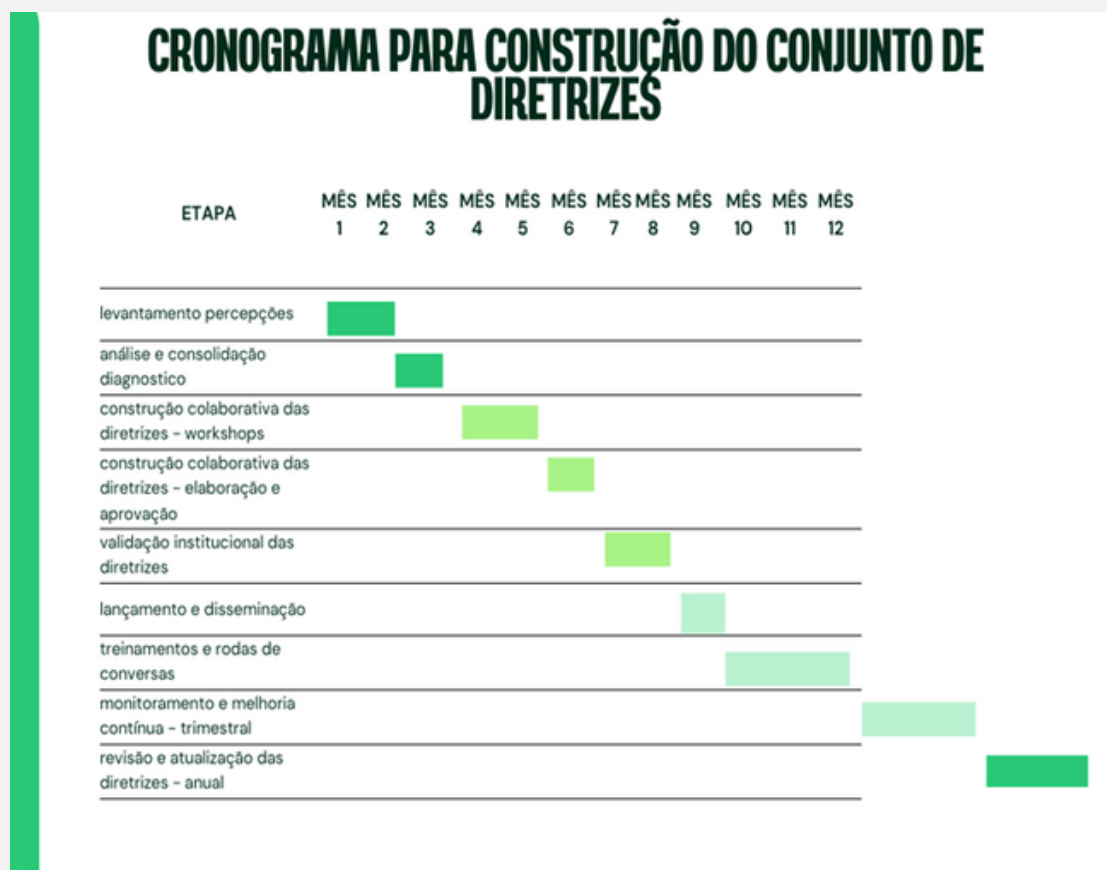


6. Revisão e atualização das diretrizes

Revisão e atualização das diretrizes	
5W2H	<i>O que fazer?</i>
WHAT (o quê)	Com base no monitoramento, revisar e atualizar as diretrizes conforme a necessidade.
WHY (por quê)	Garantir que o conjunto de diretrizes permaneça relevante e eficaz em um ambiente em constante mudança.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria, representantes dos servidores.
WHEN (quando)	Anualmente ou conforme a necessidade.
WHERE (onde)	Sala de reunião, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise de resultados, proposição de alterações, nova rodada de validação.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

A fase de revisão e atualização das diretrizes deve promover a reflexão sobre a efetividade, eficiência e eficácia das ações propostas.

Em resumo, o cronograma pode ser seguido da seguinte maneira:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações detalhadas no cronograma, combinando o PES e o 5W2H, mostram ser um caminho estruturado, mas flexível, para a implantação do conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Isto possibilita que a UTFPR – e porventura, outras universidades que buscam refletir sobre o sentido de sua identidade – se adaptem às realidades que surgirem, sem perder o foco nos resultados desejados.

Esta proposta responde ao objetivo proposto de incentivar o fortalecimento da identidade tecnológica da UTFPR, envolvendo os servidores, numa construção participativa. É um convite à cocriação de uma visão compartilhada do que significa ser uma universidade tecnológica pública de excelência. Adotando o Planejamento Estratégico Situacional, reconhece-se a dinâmica do ambiente e a necessidade de agilidade e adaptação contínua.

As diretrizes construídas colaborativamente e monitoradas serão um guia vivo que evoluirá com esta instituição de ensino. Cada servidor, ao compreender plenamente sua contribuição para a identidade tecnológica, torna-se um agente transformador capaz de moldar o futuro da educação, da pesquisa e da inovação no Paraná e no Brasil. O futuro tecnológico que se almeja começa com a clareza e o engajamento de cada um dos servidores desta universidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. V. de S.; MATOS, C. Situational analysis of a Speech, Hearing and Language clinical school at a federal university in Bahia: a focus on problems. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 33, p. e33060, 2023. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-7331202333060>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, n. 98, p. 119, 2000. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2023.

FU, J. S.; WOO, D. J.; COOPER, K. R.; KWESTEL, M. Navigating Multiple Identities for Positive Change Through Organizational Listening. **Communication Research**, p. 00936502241227380, 2024. Doi: <https://doi.org/10.1177/00936502241227380>.

GULBRANDSEN, Ib T. The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication—an exploratory study. **International Journal of Strategic Communication**, v. 13, n. 2, p. 95-109, 2019. Doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2019.1575222>. Acesso em: 11 dez. 2024.

HECKERT, R.; BOUMANS, J.; VLIEGENTHART, R. How multiple identities can impact the legitimacy of an organization. **International Journal of Strategic Communication**, v. 16, n. 4, p. 555-571, 2022. Doi: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2022.2070754>. Acesso em: 11 dez. 2024.

KUNSCH, M. M. K. **Entrevista com Margarida Kunsch - Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. Novos Olhares, p. 23-31, 2006.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M.; SHARBROUGH III, W. C. Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 97-121, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414560282>. Acesso em: 11 dez. 2024.

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. M. Pesquisa e inovação: novos desafios para a educação superior no Brasil e na Alemanha. **Caderno CRH**, v. 24, p. 481-502, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000300003>. Acesso em: 15 jul. 2025.

NEILL, M. S.; MEN, L. R.; YUE, C. A. How communication climate and organizational identification impact change. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 281-298, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>. Acesso em: 21 dez. 2024.

NOWAK, R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 4, p. 477-493, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>. Acesso em: 21 dez. 2024.

UTFPR. **Aprova o Relatório de Gestão da UTFPR 2024**. Resolução COUNI nº 152. De 31 de março de 2025. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/tN5L6smwWO8JMIq>. Acesso em: 14 mai. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Construção de Diretrizes para Fortalecer a Identidade Tecnológica da UTFPR”, derivado da dissertação de mestrado “Fortalecimento da Identidade Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna”, de autoria de Marianna D’Austria Midori Lima do Nascimento.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma “Norma ou Marco Regulatório” e seu propósito é “apresentar uma proposta para construção de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na UTFPR, com vistas ao fortalecimento da identidade institucional”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Curitiba, PR _____ de _____ de 20____

Registro de recebimento

Discente: Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6105-147>

Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7975-386X>

Coorientadora: Profa. Dra. Maria Sílvia Bacila
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0953-7106>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná