



Ruão, T. (2006), “As Organizações Estados-Nação: á procura de uma definição de identidade na esfera organizacional”, *VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação*, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha, 21/22 de Abril.

### Resumo:

O debate sobre o conceito de *identidade* continua na ordem do dia. Talvez como reflexo de valores intemporais e consequência directa da necessidade de re-equacionar fronteiras num mundo globalizado. Sendo que esta redefinição, resultado da fluidez e diversidade das condições ambientais, atravessa também o universo organizacional.

O tema da identidade constitui uma preocupação clássica em diversos ramos do saber, embora só nas últimas duas décadas se tenha tornado objecto de estudo reconhecido das pesquisas centradas nas organizações. O conceito começou a ser adaptado ao contexto organizacional a partir dos conhecimentos da Psicologia, mas, desde essa altura, diversas outras ciências têm contribuído para a temática. Esta multiplicidade de perspectivas foi, no entanto, gerando uma certa desorientação conceptual, que Hatch e Schultz (2000) apelidam de “Torre de Babel” na pesquisa sobre a identidade. A variedade e diversidade de paradigmas de observação constituem uma fonte de riqueza para a sua teorização, mas tornam igualmente difícil o recorte disciplinar e dão origem a uma enorme dispersão.

Este trabalho tem como propósito buscar uma clarificação do conceito de identidade organizacional pelo recurso à metáfora da “*organização estado-nação*”. Isto é, procuraremos na literatura sobre as identidades nacionais um olhar esclarecedor e alternativo sobre o imaginário colectivo das organizações contemporâneas. Para tal, problematizaremos quatro pressupostos centrais no estudo das identidades: (1) naturalidade *versus* génese processual; (2) condições de enunciação; (3) territorialidade, e (4) unicidade *versus* multiplicidade.

**Palavras-chave:** organizações, estudos organizacionais, identidade organizacional, comunicação organizacional.

## As Organizações Estados-Nação: á procura de uma definição de identidade na esfera organizacional

### INTRODUÇÃO

O tema da identidade constitui uma preocupação clássica em diversos ramos do saber, mas só nas últimas duas décadas se tornou objecto de estudo reconhecido das pesquisas centradas nas organizações. As primeiras referências à **identidade organizacional** surgiram no contexto

dos Estudos Organizacionais, mas hoje constitui área de interesse de domínios mais vastos como as Ciências da Comunicação, o Marketing, os Recursos Humanos ou a Gestão, entre outros.

Este crescente interesse e conseqüente multiplicidade de perspectivas foi, no entanto, gerando uma certa desorientação conceptual, que Hatch e Schultz (2000) apelidam de “Torre de Babel” na pesquisa sobre a identidade organizacional. A variedade e diversidade de paradigmas de observação constituem uma fonte de riqueza para a sua teorização, mas tornam igualmente difícil o recorte disciplinar e dão origem a uma enorme dispersão. A título de exemplo, refira-se que a própria designação do campo disciplinar continua por resolver: enquanto o Marketing a intitula de “corporate identity”, os Estudos Organizacionais preferem a expressão “organizational identity” (isto, para referir as duas áreas científicas que mais literatura têm produzido sobre o assunto).

Adoptaremos a designação (traduzida) de “identidade organizacional”, pois esta tendência de estudo apresenta preocupações de análise que nos interessam (como esclareceremos mais à frente). De qualquer forma, e para lá das questões de denominação, teremos em consideração os dois conceitos, à semelhança de outros autores (como Hatch e Schultz, 1997 ou van Riel e Balmer, 1997), porque acreditamos que se trata, na verdade, de um mesmo fenómeno olhado sob perspectivas diferenciadas.

Neste trabalho, procurando abrir caminho a uma maior clarificação do conceito de identidade organizacional, encetamos uma investigação a partir dos estudos sobre a identidade nacional. Pelo recurso à metáfora da “*organização estado-nação*” tentaremos um olhar esclarecedor e alternativo sobre o imaginário colectivo das organizações contemporâneas. Para tal, problematizaremos quatro pressupostos centrais no estudo das identidades: (1) naturalidade *versus* génese processual; (2) condições de enunciação; (3) territorialidade, e (4) unicidade *versus* multiplicidade.

### **Enquadramento ao estudo da Identidade Organizacional**

O conceito de identidade foi adaptado ao contexto organizacional no final do século XX, sobretudo, a partir dos conhecimentos da Psicologia. Falar em identidade organizacional é, na verdade, antropomorfizar as instituições, pois a noção parte do pressuposto de que estas são constituídas de um “eu”, ou de um sentido de si, socialmente construído a partir das cognições, emoções e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança. Para alguns essa construção é um fenómeno localizado nas mentes dos indivíduos que constituem a organização, e para outros trata-se de uma propriedade da organização em si, que permanece na consciência do grupo e se manifesta pelos logotipos ou outras funções comunicativas. Pelo que os estudos na área têm seguido uma dupla direcção: o estudo da identidade da organização e o estudo das identidades dos indivíduos que a constituem, mas

considerando esse contexto de pertença (a “identidade de trabalho” nas palavras de Alvesson e Willmott, 2002).

A propósito disso, Whetten *et al.* (1992) propuseram a distinção entre “identidade de” e “identificação com”. A “identidade de” estaria relacionada com esta questão da identificação colectiva, fornecendo fundamentos cognitivos e emocionais sobre os quais os membros constroem ligações e criam significados para a sua organização. E a investigação da “identificação com” orientar-se-ia para a relação entre o individual e o grupo, ou organização.

Neste estudo, interessa-nos particularmente a primeira perspectiva e iremos debruçar-nos sobre a identidade organizacional enquanto fenómeno colectivo de identificação social. E, neste contexto, a definição de Albert e Whetten (1985) tem servido de inspiração, para explicar o processo de socialização pelo qual passam as organizações, como uma forma de construir “auto-definições”.

Albert e Whetten foram, na realidade, os primeiros autores a produzirem uma enunciação fundamentada do conceito de identidade organizacional, em 1985, num estudo sobre a Universidade de Illinois nos Estados Unidos da América. Nesse célebre artigo definiram o conceito como as *características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspectiva dos seus membros*. Os autores consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. Ou como resumem Barney *et al.*, (1998, 103), seria “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são”.

Encontrar a identidade de uma organização implicaria, pois, responder às questões: “Quem somos nós?”, “Que tipo de negócio é o nosso?” ou “O que queremos ser?” E a resposta a estas interrogações constituiria uma “declaração de identidade”, como um esquema cognitivo de classificação e localização da instituição num certo universo comercial e simbólico. Esse esquema partilhado serviria de guia às tomadas de decisão dentro da organização e fora dela.

Esta definição de identidade é bastante consensual entre os teóricos dos Estudos Organizacionais, como: Ashford e Mael (1989), Dutton e Dukerich (1991), Gioia e Thomas (1996) ou Pratt e Foreman (2000). Os teóricos do Marketing, no entanto, enfatizam a relevância da comunicação com as audiências externas nesta construção de sentido, como é o caso de Olins (1989), Bernstein (1992), Bromley (1993) ou van Riel e Balmer (1997).

Na verdade, a definição de Albert e Whetten (1985) foi desafiada nos últimos anos, quer pela dinâmica do ambiente organizacional, quer pela própria evolução do campo. Os pressupostos da origem interna, da capacidade distintiva, e da unidade da identidade organizacional foram abalados por novos argumentos teóricos e empíricos. Considerando-se, por isso, que era

necessário abrir o conceito e ajustá-lo à complexidade de novas formas organizacionais. E, nessa linha de pensamento, prosseguiremos procurando na literatura sobre as identidades nacionais um enquadramento alternativo para a compreensão do imaginário colectivo das organizações contemporâneas.

### **As Identidade Nacionais**

Os escritos sobre a identidade nacional centram-se nos conceitos de nação, nacionalismo, autonomia, unidade e identidade. A nação constitui uma forma de identidade colectiva, o nacionalismo uma ideologia do “sentimento nacional” e, os três últimos conceitos, os ideais nacionalistas (Hutchinson e Smith, 1994). Apesar dos investigadores desta área parecerem mais preocupados com o conceito de nação do que com o de identidade, procuraremos usar as suas noções centrais para olhar o fenómeno organizacional. Propomos, assim, a metáfora da “*organização estado-nação*”<sup>i</sup>, na medida em que nos parece existir um paralelismo muito forte entre o universo das identidades nacionais e o contexto organizacional. E começaremos por descrever a teoria de comparação.

Para Antony Smith (1991) a identidade nacional é uma forma de classificação social, a par com a de classe, género ou religião. Constitui o modo como um grupo se concebe enquanto nação. Isto é, comunidade de pessoas que partilha características culturais e que obedecem às mesmas leis e instituições, num dado território.

As nações parecem, assim, fundar-se em comunidades étnicas (Anderson; 1991; Smith, 1991; Billig, 1995). Ou seja, num certo tipo de colectividades culturais que assentam num nome colectivo, no mito da ancestralidade, em memórias históricas partilhadas, em elementos de diferenciação, numa associação com um território (ou *homeland*) e num sentido de solidariedade entre sectores significativos da população. E quando este conjunto de elementos está presente, estamos perante uma comunidade com um sentido de identidade comum. Pelo que a identidade nacional assenta no padrão similaridade-diferenciação (os nacionais e os outros), e nos conceitos de unidade (social e territorial) e autonomia (acção política).

Assim sendo, a identidade nacional emergiria em populações caracterizadas por uma geografia histórica, mitos comuns e memória histórica, cultura partilhada e economia, direitos e deveres comuns a todos os membros (Smith, 1991). As nações. E seria um fenómeno psicossocial, envolvendo uma situação física, legal, social e, também, emocional (Billig, 1995). Do ponto de vista externo, apresentaria funções territoriais, económicas e políticas; e do ponto de vista interno, constituiria uma forma de socialização, fornecendo reportórios de valores, símbolos e tradições, como meios de definição e localização individual e grupal.

Quando há uma coincidência entre a unidade cultural e uma unidade política estamos perante *estados-nação* (Gellner, 1993). O estado é materializado em instituições públicas que exercem

o monopólio da coerção num dado território, mas nem sempre coincide com as fronteiras culturais da nação. A maioria dos estados aspira a tornar-se *estados-nação*, embora muitos atinjam apenas a unidade política e a soberania popular, arriscando-se a ser desafiados pelas comunidades étnicas. Num estudo dos anos 1970, apenas 10% dos estados, existentes à altura, poderiam ser considerados verdadeiros *estados-nação* (Connor, *in* Smith, 1991). Na maioria das vezes estamos perante estados poli-étnicos que lutam pela harmonização cultural.

O nacionalismo, por seu lado, constitui a ideologia de suporte à identidade nacional, enquanto conjunto de crenças e usos que reproduzem a pertença à nação. Constituir-se-ia de representações e práticas que formam um discurso que permite às nações estabelecerem-se e reproduzirem-se. E integraria: memórias, mitos e símbolos; tradições históricas e rituais da comunidade; elementos culturais, como a linguagem ou os costumes; valores, conhecimentos e atitudes; capacidades e recursos; direitos e deveres (Smith, 1995). Assim, as bandeiras, hinos, paradas, moedas, passaportes, museus, contos, heróis, formas de etiqueta, estilos de arquitectura, procedimentos legais ou códigos militares constituem formas duráveis e fortes do nacionalismo. Tornam visíveis os traços de uma ideologia abstracta, concretizando características e evocando respostas emocionais instantâneas da comunidade.

Sobre a formação das nações, as posições dos autores oscilam entre a defesa da sua origem “natural” e a orientação *instrumentalista*. A primeira posição considera que as nações são uma forma de categorização resultante da própria condição humana, que desenvolve afinidades entre pessoas com um mesmo passado. E a outra orientação, defende que as nações são criações de líderes interessados, grupos de elite ou sistemas políticos (Brass, 1991). Apesar de não negar que existam grupos étnicos com heranças culturais ricas e longas, a posição *instrumentalista* tem vindo a ganhar terreno sobre a posição *naturalista*. Entende-se que as nações são, essencialmente, comunidades cultural e politicamente induzidas. A propósito disso, Anderson (1991) fala em “comunidades políticas imaginadas”, admitindo que a formação das nações resulta do entusiasmo popular, mas também do sistemático instigar da ideologia nacionalista através do sistema educacional, meios de comunicação social ou regulamentação administrativa.

Por tudo isto, se entende também que o conceito de nação é moderno, tendo emergido no final do século XVIII. A ideia de identidade nacional surge entre os escritores da altura, como Montesquieu ou Rousseau, ao falarem do “carácter da nação”. Até à época, consideram os autores (Anderson, 1991; Smith, 1991; Gellner, 1993), não encontramos movimentos ou ideologias que possamos chamar, com propriedade, de nacionalismos, mas apenas expressões frágeis de um sentimento nacional.

A identidade nacional é, pois, um conceito multidimensional e que envolve processos psicossociais de natureza complexa e abstracta. Fornece meios para uma definição e

localização individual no mundo, através de um prisma de personalidade colectiva e cultura distintiva. É fonte de proximidade, união e mobilização, mas integra também fenómenos de conflito e instabilidade. E correspondeu às necessidades de uma nova organização social emergente.

### **A Análise Metafórica**

Depois de trabalhado o quadro teórico sobre as identidades nacionais, procuraremos rever a identidade organizacional a partir das dimensões propostas. Pelo que procederemos em seguida à análise metafórica, perguntando de que forma o conceito em estudo é idêntico à metáfora proposta.

#### **(1) Naturalidade versus génese processual;**

A discussão sobre a possibilidade de uma origem não planeada (ou “natural”) da identidade nacional ou da sua génese processual ajuda-nos a reflectir sobre a própria construção da identidade das organizações. Neste caso, destaca-se a concepção de uma Sociologia Histórica (proposta por Smith, 1991) que advoga o sentido construído de identidade, por processos de socialização dinâmicos e deliberados. Na verdade, a hipótese de uma origem *naturalista* da identidade organizacional parece-nos muito desajustada.

As organizações são grupos sociais artificialmente criados com o propósito de coordenar uma vida colectiva cada vez mais intensa e complexa, sobretudo a partir de finais do século XIX. Pelo que se instituem como formas de organizar a sociedade e satisfazer necessidades colectivas e individuais. E nascem da iniciativa pública ou privada, como locais de acção social onde se cruzam práticas formais e organizadas, com fenómenos mais subjectivos e emocionais. Ao nascerem da intenção de um fundador ou grupo de fundadores, que toma a iniciativa de criar um agregado humano com vista à produção de bens ou serviços, as organizações tornam-se uma colecção de vozes cuja homogeneização é induzida e gradual.

Neste caso, a imagem criada por Goffman (1959) parece-nos muito apropriada. A identidade seria uma construção táctica desenhada para maximizar as vantagens do jogador. Essa surge-nos, também, como uma boa interpretação para a construção da identidade organizacional: a nossa *organização-nação* (aquela onde encontramos uma comunidade étnica) seria resultado de processos de engenharia social deliberados com o propósito da uniformização de atributos, valores e traços de personalidade, capazes de desenvolver um sistema de representação para si própria e para os outros, com vantagem para as suas actividades. A capacidade de mobilização colectiva da identidade, de legitimação das acções do grupo ou da resolução de crises, tornam-na de particular importância no contexto organizacional.

Segundo Ashford e Mael (1989)<sup>ii</sup>, a socialização organizacional emerge de um processo de interacção simbólica entre os diversos indivíduos e entidades envolvidas na criação e

manutenção da organização. Essas interações compreenderiam a transmissão simbólica, verbal e não-verbal, de mensagens sobre a organização, os seus produtos/serviços e o seu ambiente (os *out-groups*), e seriam responsáveis pela emergência da identidade colectiva. Sendo que essa identidade constitui uma realidade psicológica para além dos membros que fazem parte da organização.

Implicaria, pois, um entendimento (mais induzido do que de partilha democrática) entre as partes que a constituem, num processo de interiorização de valores e crenças, por via da procura de identificação. Como refere a Teoria da Identidade Social (Tajfel e Turner, 1979), os indivíduos tendem a adoptar as características percebidas como protótipos dos grupos com os quais se identificam, pelo que quanto mais salientes, estáveis e internamente consistentes forem os traços de carácter de uma organização – em termos de prévia exposição de sentido – mais fácil será a interiorização das suas crenças e valores. E isso reflectir-se-á no reconhecimento da identidade colectiva emergente.

Assim, a identidade organizacional é função do grau de identificação que os membros dos seus públicos têm com os atributos que acreditam que definem a organização (Foreman e Whetten, 2002). O que, segundo Ashford e Mael (1989), explica o crescente interesse pela gestão simbólica das representações. O controlo das representações da identidade, através da manipulação de símbolos (como tradições, mitos, rituais, heróis, hinos ou aspectos físicos) procura estimular uma cultura integrada e fornece imagens às suas audiências, internas e externas.

A identificação social torna-se, assim, um tópico de relevo para as organizações de finais do século XX. Tal como a identidade nacional, é uma invenção recente (gradualmente evocada a partir da década de 1950) de *organizações-estados* que procuram significação e diferenciação em universos comerciais e institucionais marcados pela abundância, desenvolvimento acelerado, globalização económico-social e concorrência dificultada. Até essa altura, a identidade nas organizações surge apenas associada aos interesses de protecção e registo legal de marcas e patentes, garantia da constância da oferta ao consumidor e, tenuemente, proposta de unidade grupal. A sua importância para o desenvolvimento de competências distintivas no funcionamento organizacional é algo bem mais recente.

## **(2) Condições de enunciação**

A identidade organizacional implicaria, então, uma certa uniformidade cultural – como comunidades organizacionais distintas - que seria resultado, não de uma negociação individual participada e igualitária, mas de uma imposição das elites dominantes. Uma das explicações dadas pelos investigadores para o nascimento das nações e das identidades nacionais (numa orientação *instrumentalista*) é a “incorporação burocrática” das comunidades étnicas (Smith, 1991, 1995), numa lógica descendente (do topo das hierarquias sociais e políticas para as

bases). Também, para o caso das organizações, e sem negar a existência de processos de negociação no seu interior, parece-nos que são as elites organizacionais as principais responsáveis pela definição da identidade institucional. Como Scott e Lane (2000), acreditamos que são os gestores de topo os principais responsáveis por essa construção, procurando impor a definição interna que mais interessa ao funcionamento organizacional.

Para que essa “incorporação” aconteça, as elites criam mecanismos equivalentes aos “instituteurs” da identidade nacional (Hobsbawn, 1983). Referimo-nos à posição dos líderes de opinião nas organizações, aos processos de acolhimentos, às cerimónias de celebração, aos edifícios ocupados ou aos discursos formais. E mais ainda, buscando o conceito de “nacionalismo banal” de Billig (1995), referimo-nos às crenças, hábitos, representações e práticas “banais” (isto é, familiares, rotineiras e inconscientemente registadas) que continuamente reproduzem a ideologia dominante na organização. Tal é o caso da linguagem, dos ritos e tradições, muitas vezes inventadas, dos símbolos visuais, dos canais de comunicação informais, ou das publicações institucionais.

Por essa via, as elites dominantes (gestores de topo e personalidades ou grupos influentes) enunciam e procuram cristalizar a ideia de “comunidade étnica”, isto é, de grupo que partilha memórias históricas, tradições, valores, conhecimentos, atitudes, capacidades, recursos e solidariedades, pelo menos entre os seus sectores mais significativos. Sendo que essa reprodução envolve a gestão (como prefere a linguagem do Marketing) de aspectos subjectivos da vivência grupal, como percepções, atitudes e emoções; e actividades ditas mais objectivas, tais como a criação de regulamentos internos ou programas de identidade visual.

A enunciação dos traços de identidade constitui para as organizações, como para as nações, uma forma de criar uma consciência colectiva para os seus membros e para os outros. Essa enunciação é selectiva e expressa relações de poder.

### **(3) Territorialidade**

Para além de um espaço social e mental, a *organização-nação* integra também um território geográfico. A *homeland* da identidade nacional é o lugar onde se cruzam reportórios de memórias históricas e culturais com fronteiras físicas de cidades, montanhas e lagos. Embora “imaginadas”, as nações são limitadas, têm fronteiras finitas que as separam de outras nações, e no seio da qual vivem pessoas que nunca se encontrarão fisicamente, mas que vivem numa “comunhão imaginada” (Anderson, 1991).

As organizações têm, igualmente, uma existência física, cuja função está para além da satisfação de necessidades puramente funcionais. As fábricas e edifícios, os gabinetes e sua decoração, os jardins e locais de estacionamento fazem parte da identidade organizacional.



Funcionam como canais de mensagens não-verbais que promovem a reprodução identitária, de forma mais ou menos planeada.

Deutsch (1966) considera que as nações se estabelecem precisamente por via de edifícios de comunicação, que permitem o armazenamento, transmissão, recombinação e replicação de informação. Ora, esse equipamento de comunicação inclui também os territórios geográficos que as organizações integram. Pela ocupação de um edifício histórico ou de uma construção moderna, pela definição de espaços de trabalho abertos ou fechados, pelo tamanho das fábricas ou escritórios, pela relação com o meio ambiente, em suma pela arquitectura física, a organização define e comunica valores, práticas e traços de personalidade que a caracterizam.

A *homeland* organizacional (esse território físico reflexo do mental) é, para os seus membros e para os outros, um espaço de delimitação de fronteiras, de distinção do outro e um local de expressão dos seus valores e comportamentos. Concretiza o sentimento de pertença e espelha a ideia de comunidade. E pode igualmente ser instrumentalizado pelas elites influentes.

#### **(4) Unicidade versus multiplicidade.**

Entender as etnias como agrupamentos humanos com total homogeneidade cultural é, para Smith (1991) um erro. A etnicidade exhibe constância, mas também fluidez. Pelo que as nações se caracterizam por padrões culturais de continuidade, mas igualmente pela possibilidade de manipulação estratégica. Além disso integram processos de conflito e supressão, pelos quais diferentes formas de ser nacional lutam pela hegemonia, e enquanto uma sairá vencedora as outras serão reprimidas, esquecidas ou relegadas ao estatuto de dialectos.

Da mesma forma, as *organizações-nação* caracterizam-se pela unidade e continuidade, mas não são a expressão de uma voz única ao longo de gerações. No actual contexto de rápidas mudanças na sociedade e nos mercados, a identidade organizacional não parece poder manter-se como algo fixo e independente das alterações que se exigem aos produtos/serviços, estruturas ou formas de financiamento. Há muito que o Marketing e a Gestão chamam a atenção para o facto das organizações serem entidades que têm de mudar com alguma regularidade, adaptando-se às exigências dos ambientes económicos, políticos e sociais.

Exige-se, assim, à identidade, um certo grau de fluidez e instabilidade, nesse processo circular de adaptação à mudança. Gioia *et al.* (2000) falam em “instabilidade adaptativa”, como o cerne da actividade de gestão simbólica das representações, que pretende que a organização faça sentido de forma continuada para todos os seus públicos. O que nos leva a considerar que se trata de um fenómeno mais dinâmico e mutável do que poderíamos pensar à partida. Sem que isso signifique, no entanto, um corte radical com os valores e símbolos tradicionais ou históricos da organização. Referimo-nos à necessidade de abandonar a ideia de uma identidade organizacional fixa, mas sem perder a noção de continuidade.

Por outro lado, os Estudos Organizacionais têm relatado fenómenos de identidades múltiplas nas organizações (Albert e Whetten, 1995; Pratt e Foreman, 2000). Tal como muitos estados dos nossos dias, palco de conflitos e rupturas em virtude da diversidade cultural no seu seio. As diferentes comunidades étnicas, que os integram, apresentam identidades nacionais diferenciadas. E as organizações parecem reflectir este mesmo fenómeno, tendo a pesquisa empírica registado a possibilidade da pluralidade de identidades.

Na verdade, a identidade organizacional parece ser um fenómeno multifacetado que reflecte as fragmentações culturais dos indivíduos que a constituem. A origem da multiplicidade na identidade das organizações advém do facto destas integrarem grupos ou colectividades com origens individuais e sociais diferenciadas (Harrison, 2000). Para além de se tratar de uma realidade com múltiplos níveis (individual, grupal, organizacional, industrial, institucional ou social), aos quais se exige congruência e identificação (Foreman e Whetten, 2002).

Assim, a investigação aponta para que existam organizações que desenvolvem uma única identidade colectiva (embora se tratem de casos pouco comuns, no entender de Albert e Whetten, 1985), que designamos de identidades monolíticas (Olins, 1989) ou mono-identidades (Foreman e Whetten, 2002); e organizações que incorporam duas ou mais identidades diferentes, e que podem concorrer entre si ou mesmo ser contraditórias, que denominamos de identidades híbridas (Albert e Whetten, 1985). Neste último caso, as duas dimensões identitárias diferenciadas podem manter-se separadas na organização (como duas facções localizáveis), formando uma identidade “ideográfica”, ou podem surgir de forma difusa, espalhadas por toda a organização, produzindo uma identidade “holográfica” (Albert e Whetten, 1985).

Pela sua natureza fragmentada, as identidades híbridas (a forma mais comum das identidades organizacionais) desencadeiam com frequência conflitos e lutas de poder pela visão hegemónica da *comunidade nacional*. Estas acontecem da interacção entre os gestores, os membros da organização, mas também restantes públicos (Scott e Lane, 2000). Sendo provável que as identidades das elites mais poderosas se sobreponham às demais. A identidade dos gestores de topo é, por exemplo, mais forte do que a dos restantes funcionários, pois estes surgem com maior visibilidade, têm um acesso privilegiado às fontes de informação e apresentam graus mais elevados de identificação com os objectivos gerais da instituição. E, também, podemos referir importantes motivadores externos, como o governo ou os *mass media*, cuja influência poderá igualmente ser superior à dos funcionários.

Embora fonte de rupturas, o fenómeno das identidades múltiplas nas organizações não é apontado pelos teóricos como necessariamente um problema, considerando-se que pode mesmo trazer benefícios à instituição. Trata-se, acima de tudo, de uma questão de gestão

dessa multiplicidade. Posição que, aliás, é partilhada pelos investigadores da identidade nacional (Anderson, 1991; Smith, 1991) para quem as rupturas e conflitos não devem ser encarados como destruidores, mas antes como fontes de renovação. Estes são importantes na mobilização de sentimentos étnicos e consciência nacional.

Pelo que, se esta multiplicidade interna é uma realidade difícil de ultrapassar e pode constituir oportunidades, as organizações vão desenvolvendo esforços no sentido de aproveitar os seus benefícios e reduzir os seus custos. Uma das formas dos gestores e elites agirem sobre a fragmentação é o desenvolvimento de identidades “hiper-imaginadas” (Santos Silva, 2004)<sup>iii</sup>. Pretendemos referir-nos à prática, cada vez mais frequente nas organizações contemporâneas, de se pensar e construir estrategicamente as identidades, com base numa quase obsessiva enunciação dos seus pressupostos. Pelo que desenvolvem programas de identidade visual, planos de comunicação integrada, arquiteturas de marca ou auditorias de imagem com o propósito de controlar a reprodução ideológica (quer interna, quer externamente). Para além da comunicação interna se ter tornado um tópico de relevo nos últimos anos, através do que se gerem hábitos ideológicos mais “banais” (Billig, 1995), como os rumores, a decoração ou o vestuário. E quando as tensões internas estão ao rubro, os grupos dominantes desenvolvem estratégias de “backstage” e de “frontstage” (Goffman, 1959) que procuram impedir os problemas de atingir a imagem e reputação externa. Dessa forma agem sobre a multiplicidade, a desagregação e o conflito.

## CONCLUSÕES

Exposta a metáfora comparativa, procederemos à revisão da definição clássica de identidade organizacional apresentada.

Apesar de debatida, a origem interna da identidade (Albert e Whetten, 1985), não foi contrariada pela análise metafórica. A nossa *organização-nação* nasce a partir de dentro, com base em arranjos sociais mais ou menos planeados. É certo que essa auto-definição será influenciada pelos outros (os *não nacionais* – os consumidores, a concorrência, os *media* ou os órgãos reguladores), porque a identidade se centra na lógica da similaridade-diferenciação. E é também visível que as próprias fronteiras entre o interior e o exterior da organização são cada vez mais ténues, em resultado de uma interdependência global, mas isso não parece suficiente para suprimir os *nacionalismos organizacionais*. Como referem Hatch e Schutz (2000, 22) só “os que estão no interior da organização podem reclamar o privilégio da sua própria identidade, e esta reclamação constitui o fundamento organizacional da identidade”. Pelo que a identidade de uma organização será sempre construída com base num fluxo de informações, cognições e emoções que se orientam para o seu interior, mas com origem em diferentes ambientes.

Quanto ao carácter central dos traços da identidade (Albert e Whetten, 1985), a *organização-nação*, como comunidade interpretativa, procura uniformizar as construções de sentido

relativas a temas e assuntos que são nucleares para a sua actividade. A identidade organizacional é responsável pela criação de estereótipos que tornam possível a coesão da resposta organizacional aos “assuntos” (Dutton e Dukerich, 1995). Pelo que esta se pronuncia sobre práticas e valores de carácter essencial para a actividade organizacional e para a identificação positiva dos seus membros. Fornecendo, assim, mapas de interpretação à *comunidade nacional*.

A premissa da distintividade da identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985) foi igualmente afirmada na análise metafórica. Uma organização só constituirá verdadeiramente uma *nação* (isto é, uma comunidade étnica) se integrar elementos que a diferencia de outras comunidades. Isso passa por um *nome colectivo* – etiqueta institucional e/ou de marca -, um *destino único* – filosofia, missão e visão de negócio -, uma *ancestralidade comum* – memória histórica -, uma *cultura partilhada* – tradições, mitos, ritos, crenças e valores -, um *território imaginado* – lugar mental e físico – e um *sentido de solidariedade* - responsabilidade social. A identidade é igualdade e particularidade.

Por último temos, a característica de continuidade da identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985), também esta confirmada pela metáfora sugerida. Ainda que múltiplo e dinâmico, o *sentido organizacional* precisa de exibir constância ao longo de gerações. Para isso, se reproduzem hábitos, símbolos, discursos, linguagens ou rituais. Procuram-se pontos de referência que assegurem o equilíbrio, mesmo em momentos de mudança.

Se numa comunidade organizacional encontrarmos estas referências, estaremos (recorrendo uma vez mais à nossa metáfora) perante uma *organização estado-nação*, isto é, uma instituição ou empresa em que as suas fronteiras formais (legais) coincidem com as de uma unidade étnica. Se pelo contrário, dentro do território legal de uma organização encontrarmos várias *nações*, ou diferentes grupos culturais com elevado grau de autonomia e unidade, então estamos perante *organizações-estado* simplesmente.

E, tal como para os estados, também parece ser difícil encontrar *organizações estados-nação* ou organizações com mono-identidades. Antes proliferam as identidades híbridas, mascaradas por projectos de comunicação integrada cujo propósito é exprimir uma unidade ideal. As organizações contemporâneas são, assim, *nações politicamente hiper-imaginadas* (lembrando Anderson, 1991 e Santos Silva, 2004), cujo sentimento identitário se pretende cada vez mais controlado por práticas de reprodução ideológica calculadas ao milímetro.

Para terminar, e fazendo uma avaliação ao nosso processo de análise metafórica, consideramos que este nos permitiu: (1) reforçar a definição clássica de identidade organizacional; e, acima de tudo, (2) ir mais longe na reflexão sobre as suas fontes (elemento tão útil para procedimentos empíricos). Pelo que reafirmaríamos a identidade organizacional

como o conjunto de atributos *centrais, distintivos e relativamente duradouros* de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma *herança histórica*, como mitos e tradições; de uma *cultura partilhada*, suas crenças e valores; dos *traços de personalidade*, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um *nome distintivo, símbolos visuais* e outras formas de *comunicação*; e de *padrões de comportamento*, incluindo actuações de negócio e responsabilidade social.

### **Bibliografia**

Albert, Stuart; Whetten, David: "Organizational Identity", *Research in Organizational Behaviour*, 7 (1985), pp. 263 – 295.

Alvesson, Mats; Willmott, Hugh: "Organizational Control Producing the "Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, 39, 2002 pp. 619-44.

Anderson, Benedict: *Imagined Communities*, New York, Verso, 1991 (1ª ed., 1983)

Ashforth, Blake E.; Mael, Fred: "Social Identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14 (1989), pp. 20-39.

Barney, Jay B.; Bunderson, J. Stuart; Foreman, Peter; Gustafson, Loren T.; Huff, Anne S.; Martins, LuisL.; Reger, Rhonda K.; Sarason, Yolanda; Stimpert, J. Larry: "A strategy conversation on the topic of organization identity", in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), 1998, Thousand Oaks, Sage, pp. 99-171.

Bechhofer, Frank; Mccrone, David; Kiely, Richard; Stewart, Robert: "Constructing national identity: arts and landed elites in Scotland", *Sociology*, 33 (1991), 3, pp. 515 – 534.

Bernstein, D.: *Company, Image and reality, a critique of Corporate Communications*, London, Cassell, 1992.

Billig, Michael: *Banal Nationalism*, London, Sage Publications, 1995.

Hobsbawn, Eric: "Introduction: Inventing traditions", in Eric Hobsbawn e Terence Ranger, *The Invention of Tradition*, 1983, pp. 13-14.

Brass, Paul: *Ethnicity and Nationalism: Theory and comparison*, New-Dehli, Sage, 1991.

Bromley, D.B.: "Relationships between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, 35 (2001), ¾, pp. 316-334.

Deutsch, Karl W.: *Nationalism and Social Communication*, Cambridge: MIT Press, 1966, in Hutchinson, John; Smith, Anthony: *Nationalism*, Oxford, Oxford University Press, 1994.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.: "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, 34 (1991), 3, pp. 517-554.

Foreman, Peter; Whetten, David A.: "Member's identification with multiple-identity organizations", *Organization Science*, 31 (2002), 6, pp. 618-635.

Gellner, Ernest: *Nations and Nationalism. New perspectives on the past*, Oxford, Blackwell, 1996.

Gioia, Dennis A.; Shultz, Marjken; Corley, Kevin G.: "Organizational identity, image and adaptative instability", *The Academy of Management Journal*, vol. 25 (2000) 1, pp. 63-81.

Gioia, Dennis A.; Thomas, James B.: "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change", *Administrative Science Quarterly*, 41 (1996), 3, pp. 370-404.

Goffman, Erving: "The arts of the impression management", *The presentation of the self*, pp. 208-137, 1959.

Harrison, Julia D.: "Multiple imaginings of institutional identity: a case study of a large psychiatric research hospital", *The Journal of Applied Behavioural Science*, 36 (2000), 4, pp. 425-455.

Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken: "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31(1997), 5, pp. 356-365.

Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken: "Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations", in M. Schultz, M.J. Hatch e M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y., Oxford University Press, 2000, pp. 11 – 35.

Hutchinson, John; Smith, Anthony: *Nationalism*, Oxford, Oxford University Press, 1994.

Morgan, Gary: "An afterward: is there anything more to be said about metaphor?", in David Grant e Cliff Oswick (eds.), *Metaphor and organizations.*, London, Sage, 1996,

Olins, Wally: *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson, 1989.

Pratt, Michael G.; Foreman, Peter O.: “Classifying managerial responses to multiple organizational identities”, *The Academy of Management Journal*, 25 (2000), 1, pp. 18 - 42.

Santos Silva, Augusto: “A nação imaginada”, Colóquio Internacional *Nação e Estado: entre o global e o local*, 24 e 25/11, Universidade do Minho, 2004.

Scott, Susanne; Lane, Vicki R.: “A stakeholder approach to organizational identity”, *The Academy of Management Journal*, 25 (2000), 1, pp. 43-62.

Smith, Anthony: *National Identity*, London, Penguin Books, 1991.

Tajfel, Henri; Turner, John C.: “An integrative theory of intergroup conflict”, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 38-43, 1979, in Mary Jo Hatch and Marjken Schultz, *Organizational identity, a reader*, New York, Oxford, 2004.

Van Riel, Cees B.M.; Balmer, John M.T.: “Corporate identity: the concepts, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, 31 (1997), 4, pp. 340-355.

Whetten, David A.; Lewis, Debra; Mischel, Leann J.: “Towards an integrated model of organizational identity and member commitment”, paper presented at the *Academy of Management Annual Meeting*, Las Vegas, 1992, in Gioia Dennis; Thomas, A.; James, B.: “Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia”, *Administrative Science Quarterly*, 41(1996), pp. 370-390.

---

<sup>i</sup> A análise metafórica tem sido aplicada ao estudo das organizações, afirmando-se como uma técnica muito útil na procura de sentido. Morgan (1996), um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: “gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo” (1996, p. 228). Este entendimento abriu caminho para a utilização da metáfora pela teoria organizacional, que a considerou vantajosa na abordagem dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Esta visão é partilhada por muitos dos estudiosos do fenómeno. Albert e Whetten (1985) usaram a “extended methafor analysis” no seu estudo, através do que nos propõem uma investigação sobre a identidade das universidades a partir da metáfora da Igreja Católica.

<sup>ii</sup> Autores responsáveis pela introdução da Teoria da Identidade Social nos estudos organizacionais.

<sup>iii</sup> Santos Silva (2004) classificou a nação portuguesa como “hiper-imaginada”, isto é, acentuadamente problematizada pelas elites culturais e políticas ao longo de gerações.