

2 Identidade Organizacional

Este capítulo tem como objetivo principal estudar o conceito de identidade organizacional, com base em uma revisão da literatura acadêmica sobre o tema. A discussão é iniciada com a introdução do conceito de identidade cuja relevância para as companhias é grande, já que todas lidam com pessoas, matéria-prima essencial para o funcionamento de suas atividades. Após, são abordados o conceito de identidade organizacional e alguns assuntos relacionados, importantes para o entendimento de todo o escopo do estudo. Assim, são mostrados alguns fatores que influenciam a identidade da empresa, como, por exemplo, a história, cultura, imagens, estruturas e estratégias organizacionais.

2.1. O Conceito de Identidade

Segundo Markwick e Fill (1997), o conceito de identidade se refere às características individuais pelas quais uma pessoa é reconhecida. Neste sentido, identidade está ligada à individualidade, ou seja, ao modo pelo qual o indivíduo é único e pode ser distinguido de todos os outros. Essas diferenças podem ser relacionadas às características visuais e externas, ou seja, ao nome, modo de se vestir, gestos, tipos de penteado, costumes ou, em um nível mais profundo de entendimento do ser humano, aos comportamentos, discursos e atitudes. Da mesma maneira, Moingeon e Ramanantsoa (1997) definem identidade como uma característica capaz de identificar e distinguir algo (indivíduos, organizações, etc.) dos outros, reconhecendo-o como único diante dos demais. Curry (2003) relaciona a identidade aos valores individuais, crenças e objetivos de vida, ou seja, ao senso consistente de quem a pessoa é e para que serve no mundo. Por isso, ela fornece um sentido de significado, ao que cada um acha central para si e por que alguém é significativo para os outros.

Com base em uma revisão da literatura sobre o assunto, Penteadó e Silva (2004) trilham o mesmo caminho, observando que o conceito de identidade, para seres humanos, tem sido associado ao estado de consciência que confere ao indivíduo a noção de sua individualidade (eu sou), de sua continuidade (eu sou eu em diferentes espaços e ao longo do tempo), de sua singularidade (eu sou diferente dos outros) e de direção (eu faço assim). Além disso, os autores ponderam que a identidade é um estado socialmente construído, de grande complexidade e influenciado por várias forças.

Pratt e Foreman (2000) consideram que o conceito de identidade envolve a seguinte pergunta: “Quem sou eu?”, ou, no caso do coletivo, “Quem somos nós?”. Silva (2004) também foca na visão de que a identidade está relacionada com a idéia de como o sujeito é constituído de forma única e distinta de qualquer outro. Para o autor, identidade é um sistema de referências pelo qual as pessoas organizam e entendem suas experiências, e que representa a posição onde se encontra o sujeito, diferenciando-o e reconhecendo o que ele possui em comum com os demais. Neste sentido, a construção da identidade determina, então, a vitória sobre o risco de alienação, principal ameaça para o indivíduo no domínio da racionalidade subjetiva.

Silva (2004) distingue os conceitos de personalidade e identidade. Segundo o autor, em algumas correntes da psicologia, o conceito de personalidade ou caráter tem sido associado à construção da estrutura psíquica, à sedimentação dos dramas da infância e das experiências vividas, provendo estabilidade ao indivíduo. Curry (2003) enfatiza que a infância inicia temas que podem ser rastreados por toda a vida e inaugura a disposição da pessoa em direção à evolução. Todavia, Silva (2004) pondera que essa personalidade não é suficiente para explicar os riscos de uma crise psíquica ou de uma desintegração individual. A noção de identidade permite aos indivíduos focarem na tensão entre os acontecimentos que, vindos do passado, se tornam estáveis, e aqueles que, no presente, representam um risco de perda de estabilidade e segurança ou a provocação de uma crise mutativa no sujeito. Assim, a identidade possui uma característica relacional com o presente.

Penteadó e Silva (2004) também observam que alguns autores costumam diferenciar os conceitos de personalização e individualização, ambos associados à construção de uma identidade pessoal. A personalização é um processo cognitivo

que parte de baixo para cima (do nível pessoal para o grupo), que permite ao indivíduo, dada a sua unicidade, construir uma auto-percepção individual distinta dos outros. De acordo com Giddens (2002, apud PENTEADO e SILVA, 2004), as tendências para a personalização estão associadas aos discursos relativos às histórias de vida e o seu estabelecimento acontece pelo esforço do indivíduo em dar prosseguimento à sua biografia, frente aos inúmeros relacionamentos nos quais se vê envolvido ao longo do tempo. Por sua vez, a individualização é um processo que ocorre de modo indutivo, de cima para baixo (do grupo para a pessoa), que faz com que a pessoa busque afirmar-se distintamente, porém como membro de uma categoria social.

Tajfel (1982) define a identidade coletiva como sendo um dos componentes do auto-conceito do indivíduo, que se origina do senso de pertencimento a um ou vários grupos sociais, constituído de modo cognitivo e coletivo a partir de critérios internos e próprios. Lee (2004) concorda com essa abordagem, mencionado a teoria da Identidade Social na definição do conceito. Para Tajfel (1982), a identidade coletiva se caracteriza por ser um processo comparativo e avaliativo dos princípios associados ao grupo e as conseqüentes emoções despertadas. Neste sentido, ela leva à afirmação das características positivas daquele no qual o indivíduo se encontra, o que aumenta a auto-estima, a união e a integração entre os participantes e a discriminação ou acentuação das características negativas dos demais.

Hogg e Terry (2000) enfatizam que essa comparação entre coletivos produz resultados variados: coesão, cooperação e altruísmo, comportamento coletivo e influência mútua, estereotipagem social, etnocentrismo, contaminação emocional, empatia e reforço de atitudes positivas com relação ao grupo. Para os autores, esse processo é dinâmico e, muitas vezes, um indivíduo pertencente a um coletivo pode, momentos mais tarde, integrar outro totalmente diferente e com valores e princípios conflitantes ao primeiro. Isso depende muito das experiências vividas pelas pessoas durante a vida. Silva (2004) utiliza os conceitos de protótipo de grupo e despersonalização para explicar o processo de negociação relacional de identidades, associado a categorizações mútuas, comparações e expressões de visões estigmatizadas entre os grupos, tentativas de reafirmação da identidade de cada um, orgulho, conexões emocionais, valores, fé, entre outros.

Brewer e Gardener (1996, apud PENTEADO e SILVA, 2004) apresentam o conceito de identidade relacional como sendo o resultado da identificação de uma pessoa com a outra, em termos de valores, princípios, comportamentos, atitudes, experiências passadas e preferências. Esse conceito não está associado à existência de uma identidade coletiva em comum, mas, sim, ao grau de similaridade entre as identidades pessoais envolvidas, ou seja, à identificação existente entre os indivíduos da relação. No mundo corporativo, alguns fatores organizacionais incentivam esse alinhamento relacional, tais como: ênfase no relacionamento com o cliente, valorização do desenvolvimento de competências e de pessoas, incentivo à formação de substitutos, existência de fortes redes integradas de relacionamento interpessoal, métodos de avaliação de desempenho que favoreçam a interação e as relações sadias, ou seja, que não estimulem o individualismo nem um possível corporativismo de grupos.

Rocha e Silva (2007) mencionam que, de acordo com a teoria da Identidade Social, o auto-conceito do indivíduo é constituído, em parte, pela identidade social, relacionada à auto-classificação dentro dos coletivos sociais nos quais ele se considera inserido (ex. classe social, nacionalidade, sexo, raça, etnia, geração, profissão, religião), e, em parte, por uma identidade pessoal, relacionada aos seus atributos idiossincráticos (ex. personalidade, jeito de ser, caráter, preferências, habilidades, comportamentos, estilos). Essa ordenação, também proposta por Lee (2004), possui três funções principais: permitir a classificação da sociedade através de uma segmentação cognitiva, fornecendo às pessoas uma estrutura sólida para a definição do outro; possibilitar uma segurança ao indivíduo, reduzindo as suas incertezas e permitindo que ele se situe e se defina perante a sociedade; suprir a necessidade de auto-estima, que acontece pelo fato de o indivíduo se associar ao status, sucesso e fama de alguns coletivos.

Silva (2004) enumera outras diferenças entre o conceito de identidade social e identidade pessoal: esta se refere à maneira como o indivíduo define as suas próprias características, geralmente, por meio de comparações com os outros; aquela se associa aos conceitos que uma pessoa desenvolve sobre ela mesma e que são derivados, emocionalmente, da sua afiliação a grupos sociais. Isso inclui, entre outras, a afiliação étnica, cultural, de gênero, orientação sexual, classes sociais, idade e profissão.

Para Lacombe (2002, apud PENTEADO e SILVA, 2004), a existência de uma identidade profissional contribui para a formação da identidade pessoal, uma vez que atua como motivadora, estando relacionada às escolhas e decisões recorrentes que ocorrem ao longo da vida do indivíduo. Sendo de ordem pessoal e social, essa identidade com o trabalho se baseia nas percepções e reflexões relativas às características das profissões, tanto no que se refere ao mercado de trabalho, oportunidades de aprendizado e comportamentos, quanto aos retornos sociais e financeiros associados e ao grau de alinhamento dos atributos próprios em relação aos exigidos. Sua construção está relacionada às necessidades do indivíduo no exercício de sua vocação e inicia-se na juventude, estendendo-se até o fim da carreira. No trabalho, as pessoas possuem a oportunidade de criar um legado e, assim, podem cultivar a necessidade de serem formadoras das novas gerações. Curry (2003) também enfatiza que ser gerador ou produzir um legado é uma motivação para a construção da identidade, tanto para as pessoas quanto para as empresas.

Em contraste com a visão tradicional e intuitiva que considera uma identidade individual como sendo estável, contínua e que se mantém permanente ao longo da vida das pessoas, Curry (2003) enfatiza a face dinâmica do conceito. Silva (2004) menciona a natureza fluida, multidimensional, dependente do significado desejado, relacionada ao contexto social e cultural em que o indivíduo se encontra e influenciada por forças que agem em múltiplos níveis de análise. Assim, a pessoa pode adotar diversos posicionamentos, em diferentes lugares e momentos, de acordo com o papel que está desempenhando, inclusive possuindo identidades contraditórias. O autor enfatiza a natureza fragmentada da identidade, já que os indivíduos não possuem uma identidade social homogênea, como podem ser definidas, por exemplo, a raça, a sexualidade e a religião. Assim, não há sentido em se falar de uma única identidade, mas, sim, de múltiplas, que são dinamicamente constituídas ao longo do tempo e em diferentes contextos e espaços situacionais. Além disso, a noção de identidade pressupõe a existência de diferentes tipos de outros que possuem algum nível de relevância para o indivíduo.

Sendo assim, existem visões paradoxais a respeito do conceito de identidade, que pode ser definido tanto por um estado de consciência que permite ao indivíduo afirmar-se como único, como também por uma forma de

aproximação dos outros nos diferentes contextos. Por isso, afirmar alguma identidade significa, ao mesmo tempo, identificar-se e diferenciar-se, o que indica a existência de uma interdependência natural entre o que é aceito para si e o que é excluído.

2.2. O Conceito de identidade Organizacional

Markwick e Fill (1997) afirmam que, assim como os indivíduos possuem uma identidade, nas organizações isto também acontece. A identidade organizacional refere-se à maneira como a empresa se apresenta a ela mesma e aos seus diversos *stakeholders* e ao modo como ela se distingue das outras companhias, tornando-se única dentro do ambiente empresarial. De acordo com Sandberg (2003), o conceito de identidade organizacional está relacionado à pergunta “Quem somos nós como organização?”.

Para diversos autores, como Hatch e Schultz (2002), Pratt e Foreman (2000) e Sandberg (2003), o conceito de identidade organizacional se refere, de modo geral, ao que é percebido, sentido e pensado sobre a empresa pelos seus funcionários. Assim, é um entendimento comum e compartilhado pelos membros da organização, acerca das características consideradas como fundamentais (centrais), que caracterizam a organização de modo único (distintivas) ao longo do tempo (duradouras). Riel e Balmer (1997) seguem o mesmo caminho e acrescentam que, além do nível da percepção, a identidade organizacional se refere às características únicas e distintivas da firma que estão enraizadas no comportamento de seus membros.

Penteado e Silva (2004) e Corley (2004) observam que a singularidade conferida pela identidade organizacional pode ser entendida, então, como um processo compartilhado de construção do auto-conceito, o qual é influenciado, todavia, pelos valores, princípios, crenças e papéis incorporados à empresa em seus vários níveis de interação, desde as relações entre pares até a participação em coletivos maiores, como a própria sociedade. A noção de continuidade, ressaltam os autores, se refere ao fato de que a identidade confere à companhia a possibilidade de conectar as suas diversas experiências sociais e reduzir a

fragmentação de suas ações, pensamentos e tomadas de decisão. Segundo Asforth e Mael (1989, apud PENTEADO e SILVA, 2004), deve-se diferenciar, porém, a identidade organizacional do processo de internalização de princípios, valores e regras, uma vez que, enquanto este se refere ao “eu acredito”, aquela se refere ao “eu sou”.

Para Corley (2004), dada a individualidade de cada funcionário, a identidade organizacional pode ter um significado singular para cada um deles. Silva (2004) acrescenta que, assim como as identidades individuais, ela possui uma natureza dinâmica, adaptativa, fluida e contínua e depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e princípios da organização nos diferentes contextos em que ela se posiciona.

O autor pondera que a identidade da organização é construída socialmente, ou seja, de forma relacional, a partir das suas interações com os seus distintos *stakeholders* (competidores, instituições reguladoras, consumidores, sociedade, imprensa e mídia de forma geral), de modo que ocorrem comparações e reflexões o tempo todo nas interações da empresa com o mundo (HATCH e SCHULTZ, 2002). Corley (2004) corrobora com essa visão e considera que, por ser socialmente construída, essa crença auto-referenciada compartilhada por todos os membros é sujeita a mudanças ao longo do tempo, especialmente influenciada por forças e percepções externas, tais como as crenças e opiniões de poderosos *stakeholders* e as pressões competitivas percebidas pelos executivos.

Segundo Sandberg (2003), a perspectiva social da identidade da organização se baseia nos indivíduos, dividindo eles próprios e os outros em categorias sociais. Esse processo de classificação cognitiva do ambiente social, característico do conceito de identidade, dá origem aos conceitos de *ingroup* (“nós”) e *outgroup* (“outros”), de acordo com o coletivo ao qual pertence a pessoa (TAJFEL, 1982). Para Sandberg (2003), a identidade social possui uma grande influência nas ações dos indivíduos, contribuindo para o senso de comunidade e cooperação, e ajudando no fortalecimento da identificação com a empresa. O suporte do grupo funciona como um agregador social, pois os indivíduos percebem interesses comuns e semelhanças em suas histórias passadas e em seus objetivos.

Margolis e Hansen (2002) concordam com o caráter central, distintivo e contínuo da identidade organizacional, mas possuem outra visão a respeito do conceito. Os autores afirmam que os elementos principais da organização, ou seja,

a sua razão de existência e a sua filosofia única constituem a identidade organizacional enquanto que os atributos secundários (prioridades, práticas e projeções) possuem níveis variados de fluidez e podem ser alterados sem a perda das características centrais, únicas e duradouras da empresa. De acordo com os autores, a essência da organização é a sua identidade, sendo ela uma fonte de estabilidade dentro da companhia.

Os autores definem o motivo de existência como a razão da importância da organização e, a sua filosofia, como a fonte que direciona o modo como os empregados devem realizar o seu trabalho de forma distinta e característica. O propósito de existência da firma revela o seu real significado para o mundo e fornece uma oportunidade de conexão emocional entre o indivíduo e o trabalho que ele realiza, o que cria um forte comprometimento individual com a causa da organização. Esse propósito é, tipicamente, curto em tamanho, mas grande em escopo, fornecendo elasticidade e, por isso, durabilidade, devido à sua capacidade de adaptação ao longo do tempo, embora o seu foco central se mantenha constante. Enquanto a razão de existência se relaciona aos fundamentos da organização, a filosofia estabelece o modo como estes valores são entregues e trabalhados no dia-a-dia, ou seja, a base estruturada de como o negócio é conduzido. Assim, a filosofia é o caráter central da companhia, aquilo que os seus membros acreditam que a torna diferente dos seus competidores.

Segundo Margolis e Hansen (2002), os atributos secundários não constituem a identidade organizacional, mas são manifestações desta. Eles podem ser estáveis ou variáveis, mas suas mudanças não impactam a espinhal dorsal da firma. Prioridades são manifestações claras da razão de existência e da filosofia da empresa, como, por exemplo, segurança, trabalho em equipe e servir ao cliente com qualidade. Elas emergem da identidade organizacional e definem os padrões para os processos da companhia nas suas projeções ao público externo. Essas práticas flutuam em torno das prioridades e constituem as necessidades da organização para se tornar competitiva dentro da indústria. Entre elas, incluem-se produtos, procedimentos e serviços que colocam a filosofia, a razão de existência e as prioridades em ação. As projeções se referem às imagens da empresa que, na verdade, são os seus reflexos para o público interno e externo. Imagens projetadas estão relacionadas ao logo, nome da firma, comportamentos, entre outros.

Para Melewar e Karaosmanoglu (2006), em sintonia com Margolis e Hansen (2002), a identidade organizacional pode ser interpretada como a manifestação da estratégia da empresa desenhada em sua visão e missão organizacionais e que se reflete nas suas operações e atividades. Baseados nas pesquisas de Riel e Balmer (1997), os autores enfatizam que o conceito de identidade organizacional serve para identificar a essência da empresa e, por isso, incorpora diversas características únicas, tais como a história, filosofia, cultura, comunicação e a indústria na qual a firma opera. Por isso tudo, trata-se de um conceito multidisciplinar relacionado às áreas de marketing, estratégias de negócio, filosofias de gestão dos fundadores e dos principais executivos, cultura e *design* corporativos, comportamentos, ou seja, assuntos totalmente interdependentes e únicos em cada organização.

Moingeon e Ramanantsoa (1997), representantes da academia francesa, possuem uma visão mais ampla a respeito do conceito de identidade organizacional. Segundo os autores, para a escola francesa, a identidade é um conjunto de características interdependentes da companhia que fornecem especificidade, estabilidade, coerência e tornam-na identificável. A pergunta que os autores tentam responder é “O que a noção de identidade proporciona que o conceito de cultura organizacional já não mostra?”. Eles próprios respondem, afirmando que o conceito de identidade é mais avançado que o de cultura, uma vez que permite explicar com mais profundidade a dinâmica da empresa. Para os autores, o conceito de cultura fornece uma descrição detalhada a respeito da maneira como a companhia funciona, como os seus membros se comportam, quais são as rotinas guardadas na sua memória, seus ritos, mitos e tabus. Todavia, mesmo que esses sejam únicos para uma dada empresa, estão em um nível superficial de descrição da identidade. Para entender esse conceito, é necessário identificar as forças direcionadoras que geram os fundamentos da organização, os seus atores e mecanismos psicológicos, as raízes e as razões da sua cultura.

Seguindo a linha de raciocínio apresentada, Moingeon e Ramanantsoa (1997) utilizam o conceito de campo tal como definido por Pierre Bourdieu, a fim de tentar definir a identidade organizacional. Para os franceses, a definição de campo está relacionada a um espaço de posições onde os seus efeitos são exercidos, ou seja, existem leis governando o comportamento dos campos. Assim, as atitudes de um agente em um dado campo organizacional são influenciadas não

só pelas suas características pessoais, mas também pelas forças do campo que agem sobre ele. Na empresa, existe uma estrutura de poder que proporciona uma luta entre os seus funcionários e que nem sempre corresponde à estrutura formal. Todavia, para cada posição na pirâmide organizacional, existe um conjunto de características próprias do cargo que conferem legitimidade, estabilidade e coerência à organização e são elementos constitutivos da identidade organizacional. Assim, cada agente na estrutura possui uma identidade caracterizada pela posse de propriedades que concedem vantagens durante as lutas e nas cumplicidades (valores compartilhados e crenças comuns) internas. Nos diversos conflitos, existem acordos (conscientes ou inconscientes) relacionados à quantidade de interesses que cada lado do combate possui. O conhecimento dessas vantagens, cumplicidades e acordos é vital para o entendimento da identidade organizacional.

Moingeon e Ramanantsoa (1997) comparam, então, as organizações com os campos apresentados no parágrafo anterior. Esse tratamento é um paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que a firma possui vários valores, princípios, convicções e crenças compartilhados internamente, ela é um palco de posições e relações conflitantes, como uma arena política. O funcionamento desse campo pode ser obtido a partir dos elementos que distinguem a empresa das demais. Para se qualificar como um verdadeiro membro da companhia, um novo componente tem que passar por um processo de acumulação de ritos, mitos, tabus, incorporar os hábitos comuns e compartilhar suas imagens internas.

Considerando o fato de a identidade organizacional ser socialmente construída, Corley (2004) observa que os indivíduos pertencentes a diferentes níveis dentro da hierarquia da organização podem possuir percepções discrepantes a respeito do que é central e único para a empresa. Assim, o autor menciona que os membros da alta hierarquia tendem a considerar a identidade organizacional segundo o foco das estratégias da companhia. Neste sentido, para os executivos, a resposta da pergunta “Quem somos nós como organização?” está refletida na missão e nos propósitos organizacionais, como eles se distinguem dos seus competidores e como a empresa é comparada aos seus rivais na indústria. Visões estratégicas da identidade organizacional levam muitos executivos a acreditar que ela não é rígida, mas que deve mudar para acompanhar as alterações presentes no ambiente competitivo dos negócios. Por isso, eles estão mais preocupados em

enxergar a identidade organizacional como algo que precisa ser adaptado às demandas e restrições impostas pelas forças externas. Dada a necessidade da tomada de decisão ser cada vez mais rápida, gerenciar essa identidade fornece flexibilidade para ajudar a organização a se adaptar e sobreviver em um mercado altamente dinâmico.

Os membros das hierarquias mais baixas focam essa visão em termos da cultura da companhia (CORLEY, 2004). Essa percepção é muito mais estável, rígida e difícil de ser alterada por necessidades externas. Para eles, a resposta da pergunta “Quem somos nós como organização?” está refletida nos valores, princípios, convicções e crenças que guiam o comportamento da empresa e determinam que ações serão mais apropriadas para uma determinada situação.

Por sua vez, os gerentes médios, membros da camada intermediária, costumam ter uma percepção entre as duas visões anteriores, ou seja, considerando tanto aspectos da estratégia organizacional quanto aqueles referentes à cultura da firma. Segundo Corley (2004), essa perspectiva não é surpreendente, visto que se enquadra nas próprias responsabilidades dos gerentes, principalmente no que diz respeito a interpretar as diretivas dos executivos (nível hierárquico mais alto) em ações operacionais a serem tomadas no dia-a-dia junto com os seus subordinados (nível hierárquico mais baixo).

Leitch e Motion (1999), Corley (2004) e Penteadó e Silva (2004) acreditam que a identidade organizacional é dinâmica, multifacetada, influenciada por várias forças e que pode ser alterada em contextos de mudanças organizacionais. Pratt e Foreman (2000) especificam que, dentro de uma mesma organização, podem existir múltiplas identidades e que os membros da empresa, não necessariamente possuem consciência dessa multiplicidade e nem precisam aceitar todas elas. Além disso, os autores ponderam que o relacionamento entre os indivíduos e as identidades organizacionais é recíproco, ou seja, assim como as últimas influenciam o comportamento dos funcionários, eles também exercem influência sobre a organização. Por exemplo, as identidades organizacionais podem ser alteradas quando o fundador morre ou quando ocorrem mudanças drásticas na indústria a qual a empresa pertence. Complementando essa linha de raciocínio, a gestão dessa multiplicidade de identidades pode ajudar a organização a lidar com as demandas conflitantes desejadas por cada um de seus *stakeholders* (SANDBERG, 2003).

Seguindo as idéias expostas acima, Pratt e Foreman (2000) consideram que as companhias com múltiplas identidades possuem a capacidade de atender a uma maior variedade de expectativas e demandas do que aquelas que possuem somente uma, visto que são mais flexíveis e podem recorrer a uma diversidade de modelos para lidar com as inúmeras situações que aparecem no complexo ambiente corporativo. Desta forma, organizações que sabem gerenciar suas múltiplas identidades de maneira eficaz possuem uma vantagem competitiva em relação às demais, tornam-se mais atrativas e criativas, e aumentam a sua capacidade de retenção de conhecimentos e talentos. Por outro lado, a presença dessa multiplicidade pode trazer confusões e conflitos, o que pode proporcionar um excesso de custos ou a utilização de recursos valiosos para mantê-la. Além disso, pode existir uma ambivalência de valores e princípios, o que impede a implementação de estratégias e tomadas de decisões eficientes. Por isso tudo, segundo esses autores, a existência de um número ótimo de identidades é a situação mais satisfatória, visto que evita a ineficiência, o aumento de custos, os conflitos de identidades e permite que a empresa tenha ferramentas para lidar com uma ampla variedade de situações. Assim, os executivos devem implementar estratégias de convergência ou divergência das identidades, aumentando, diminuindo ou mantendo o número existente e gerenciando a sinergia entre elas.

Margolis e Hansen (2002) possuem uma visão contrária à apresentada por Pratt e Foreman (2000). Segundo eles, a fim de ganhar competitividade, se adaptar e garantir sustentabilidade de forma mais eficiente no mercado, a organização deve possuir flexibilidade para alterar os seus atributos de aplicação (suas prioridades, práticas e projeções), sem deixar de estar enraizada nos seus propósitos (que limitarão suas perspectivas e opções). Na opinião desses autores, caso se mude a identidade organizacional, esse fato representará o fim da companhia da maneira como os seus membros consideram-na.

Muitas empresas tentam imprimir sua identidade em seus funcionários através de práticas que visam a transformá-los em imitações corporativas (COVALESKI, 1998, apud PENTEADO e SILVA, 2004). Essa iniciativa pode privar à companhia dos benefícios que a diversidade pode proporcionar. Alguns modelos de gestão fundamentados em princípios puramente instrumentais de justiça (segundo os quais apenas o grau de conquista dos objetivos representa uma

avaliação positiva) e a adoção de mentores que influenciam os comportamentos, são alguns exemplos dessas práticas nas organizações.

2.3.

Fatores que constituem e influenciam a Identidade Organizacional

Hatch e Schultz (1997) consideram que há diferenças entre os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional. Para os autores, o primeiro está mais relacionado à área de marketing, é função das lideranças e foca no visual, ou seja, se associa à forma com que os executivos expressam as idéias da empresa para o público externo (através de seus produtos, comunicações, comportamentos, símbolos, nomes, logotipos, cores, vestuário). Por outro lado, a identidade organizacional está mais ligada à relação de identificação e comprometimento entre os empregados e a companhia. Markwick e Fill (1997) e Korver e Ruler (2003) seguem essa linha, visualizando a identidade corporativa como uma auto-apresentação da companhia, sendo projetada para o mundo exterior de diversas formas (MELEWAR e KARAOSMANOGLU, 2006) e sem ligação alguma com os aspectos internos da firma (relativos à cultura interna da organização). Hatch e Schultz (2002) consideram que a identidade organizacional se encontra intimamente relacionada com a cultura, ou seja, todo o contexto simbólico interno da empresa.

Melewar e Karaosmanoglu (2006) procuraram estudar e entender o conceito de identidade organizacional segundo sete dimensões: comunicação corporativa, *design*, cultura organizacional, comportamento, estrutura da empresa, estratégia e a indústria na qual a companhia faz parte. Os autores mencionam que a comunicação corporativa se refere ao conjunto de mensagens que a corporação emite para todos os seus *stakeholders* e que, de certa forma, moldam a percepção destes sobre a empresa. Markwick e Fill (1997), Korver e Ruler (2003) e Moingeon e Ramanantsoa (1997) compartilham essas idéias, afirmando que a identidade da organização provê um sistema de comunicação (na forma e no conteúdo) com todos aqueles com quem ela se relaciona, seja os seus próprios empregados ou o mundo exterior. Por isso, saber como e o que comunicar aos seus diversos *stakeholders* (ou seja, desenvolver uma imagem corporativa

positiva, eficiente e desejada por cada um deles), fazer com os empregados tenham o mesmo objetivo e estejam sempre alinhados à missão da companhia (reduzindo a possibilidade da comunicação não controlada negativa), mantê-los motivados e desenvolver uma cultura interna de integridade, ética e honestidade são ações influenciadas pela identidade organizacional.

Melewar e Karaosmanoglu (2006) consideram que o *design* corporativo também expressa a identidade da empresa, pois representa os valores e filosofias da organização e suporta a comunicação organizacional, tanto internamente quanto no meio externo. Esse conceito está relacionado à identidade visual da companhia, ou seja, ao seu nome, slogan, logotipo, cores, *design* e veiculação dos produtos, localização, arquitetura interior dos prédios, as formas de se vestir de seus funcionários, o layout e conteúdo de seu sítio na Internet, entre outros.

Segundo os autores, a identidade da indústria influencia fortemente a identidade organizacional por meio de suas peculiaridades, tais como competitividade, tamanho, quantidade e velocidade das mudanças. Empresas atuando em uma mesma indústria com uma identidade clara e forte acabam desenvolvendo características similares. Além disso, questões antiéticas e mal vistas pelos *stakeholders* praticadas por algumas organizações da indústria acabam contaminando todas elas por similaridade.

Melewar e Karaosmanoglu (2006) mostram que a estrutura corporativa, constituída da estrutura de marca e da estrutura organizacional, está relacionada à identidade da companhia. Em relação à primeira, isso acontece, pois as organizações possuem estratégias de marca para diferenciá-las de seus competidores, na medida em que marcas poderosas são fundamentais no estabelecimento de uma identidade no mercado, fortalecendo os laços com os consumidores e ganhando poder de barganha com os fornecedores. Em relação à estrutura organizacional, esta se encontra associada à hierarquia da empresa (pirâmide de cargos e salários), formação de sucessores, linhas de comunicação e passagem de responsabilidades. Desta forma, as organizações podem ser absolutamente centralizadoras e, assim, formadoras de uma identidade homogênea e padronizada (não abrindo muito espaço para as subsidiárias) ou descentralizadoras, quando privilegiam a autonomia e desenvolvem identidades distintas em cada uma de suas unidades.

Essa decisão depende da estratégia corporativa, ou seja, do projeto estratégico de ações para a empresa competir no seu mercado, relacionado ao nível de lucro a ser obtido no ano fiscal, aos custos previstos, às percepções que os agentes externos devem possuir sobre a companhia e ao modo de funcionamento da organização. Desta maneira, poderosos laços existem entre a estratégia corporativa e a identidade organizacional, sendo a primeira um instrumento na tentativa de formação ou mudança da segunda. Markwick e Fill (1997) consideram que a estratégia corporativa determina como a identidade organizacional é e será no futuro, pelo fato de prover os meios em que esta será perpetuada.

O comportamento é um fator intangível da identidade organizacional, relacionado às formas de atuação da empresa e dos seus empregados; tanto as atitudes e ações que ocorrem de modo planejado quanto aquelas que acontecem espontaneamente. Ele influencia e forma a percepção dos clientes, fornecedores e dos próprios funcionários da firma, ou seja, aquilo que a organização faz possui um grande impacto na percepção do que ela é. Por exemplo, os membros da base enxergam os executivos e gerentes como um padrão a ser seguido em termos de comportamento. Além disso, a postura da companhia frente a determinadas questões polêmicas (ex. problemas ambientais, sociais e legais) transmitirá pistas a respeito da sua identidade. O comportamento está fortemente associado a outros componentes formadores da identidade organizacional, tais como cultura e comunicação corporativas, provando que a interdependência entre eles é significativa.

A cultura organizacional é de fundamental importância para o sucesso de qualquer operação da empresa. Melewar e Karaosmanoglu (2006) e Moingeon e Ramanantsoa (1997) enfatizam a sua relação com os rituais internos (a maneira como são realizadas as atividades, decisões, comunicações, etc.), mitos, ritos, tabus, aos valores sustentados e compartilhados e ao aprendizado e experiências obtidos a partir de adaptações externas e integrações internas. Sendo assim, enquanto a cultura representa o “O que?” (ou seja, “O que fazemos?”, “Como atuamos?”, etc.), a identidade organizacional é o “Por quê?” (“Qual a razão de fazermos e atuarmos desta forma?”).

Melewar e Karaosmanoglu (2006) dividem o conceito de cultura organizacional em alguns elementos relevantes que ajudam no seu entendimento

final: filosofia da empresa, missão, história corporativa, fundador da empresa e país de origem. De acordo com os autores, a filosofia se refere aos valores e princípios enraizados e estruturados na organização que servem para estabelecer a ética, as ações e os objetivos organizacionais para todos os seus *stakeholders*. A missão é a razão de existência da corporação, orientando os seus funcionários nas suas tarefas do dia-a-dia. Esses dois conceitos se alinham à filosofia e ao propósito de existência propostos por Margolis e Hansen (2002).

A história corporativa é muito importante, pois, uma vez tendo uma reputação histórica, é difícil alterá-la. Markwick e Fill (1997) mencionam o conceito de reputação corporativa que se refere a uma reflexão dos impactos históricos acumulados da identidade observada e das possíveis experiências transacionais. Para Melewar e Karaosmanoglu (2006), a cultura de uma empresa se forma e se desenvolve pela percepção, interação e ações de seus funcionários ao longo do tempo, guiados pela identidade organizacional. Além disso, as percepções dos agentes externos se formam ao longo do tempo, o que mostra a importância das atividades corporativas históricas, tais como comportamento, comunicação e estratégias para a formação da identidade organizacional. Por outro lado, conforme explicitam Moingeon e Ramanantsoa (1997), ela também produz história, visto que contribui para moldar as percepções e atitudes dos membros organizacionais, abrindo ou limitando suas ações, ora atuando como uma força de inércia, ora como força de progresso.

De acordo com Melewar e Karaosmanoglu (2006), os fundadores (aqueles que estabelecem a filosofia inicial da corporação) e o país de origem da empresa fazem uma importante ligação da cultura organizacional com a sua identidade, uma vez que relacionam as características próprias de uma pessoa ou de um país às ações, atividades, princípios e valores da organização.

Leitch e Motion (1999) consideram que as personalidades e ações dos sócios, diretores e gerentes das empresas (membros da alta gerência) possuem uma grande influência na direção desejada e no processo de identificação dos funcionários com a firma. Markwick e Fill (1997) mencionam a importância do estilo do CEO na determinação das visões e comportamentos da organização. Essas características, por outro lado, podem ser uma armadilha, pois deixa a companhia vulnerável no caso da saída de alguns desses membros. Por isso, em muitas situações, a companhia se torna refém da presença da alta gerência.

Para Hatch e Schultz (2002), os conceitos de cultura, identidade e imagem organizacionais definem a empresa em sua total constituição. Segundo eles, alguns autores definem imagem como a maneira pela qual os membros da organização acreditam que o meio externo veja a companhia. Já a perspectiva da área marketing a relaciona aos sentimentos e crenças sobre a empresa que são desenvolvidos pelo público externo. Markwick e Fill (1997) e Melewar e Karaosmanoglu (2006) estabelecem que a imagem organizacional é a percepção coletiva dos *stakeholders* a respeito da identidade da firma. Leitch e Motion (1999) mencionam que as organizações devem passar múltiplas imagens para os seus públicos variados. Todavia, elas devem ser consistentes - não entre si, mas com a sua identidade, ou seja, deverão existir pontos em comum entre elas, justamente pelo fato de terem partido de uma identidade organizacional única. Para Silva (2004), o conceito de imagem pressupõe a existência de relacionamentos entre os elementos internos e externos da organização que influenciam a forma como os seus membros percebem-na. Esses também são participantes de grupos externos e, por isso, obtêm opiniões diretamente destas associações. Assim, as imagens organizacionais não são estáticas; são influenciadas pelas interações cotidianas e rotineiras entre os funcionários da empresa e o público externo.

Aprofundando as idéias do parágrafo anterior, Hatch e Schultz (2002) afirmam que, quando uma companhia expressa sua identidade organizacional, ela utiliza seus artefatos culturais simbolicamente para apresentar uma imagem que será interpretada por outros (membros da própria organização ou público externo). Da mesma maneira, as interpretações dessa imagem também sofrem a influência e são contextualizadas pela cultura de quem a recebe. Por isso, a cultura organizacional, cada vez mais, fica aberta e passa a sofrer influência de culturas externas, o que mostra a interdependência entre cultura, imagem e identidade organizacionais. Neste sentido, a identidade da companhia é o produto auto-reflexivo da dinâmica de sua cultura e fornece o material simbólico a partir do qual sua imagem é construída e comunicada. Essa é projetada externamente, refletida e absorvida de volta pelo sistema cultural, determinando mudanças na própria identidade. Na verdade, trata-se de um processo circular contínuo envolvendo uma interdependência mútua entre os conceitos de cultura, identidade e imagens organizacionais.

Hatch e Schultz (2002) sustentam que, hoje em dia, o mundo dos negócios vive uma era de quebra das fronteiras nas organizações, o que determina um aumento da visibilidade interna para o mundo externo. As empresas mostram suas intimidades, seus processos, suas rotinas, seus valores, seus pensamentos diários, seus resultados financeiros e operacionais; fornecedores, reguladores, investidores, clientes e sindicatos tornam-se parceiros e passam a conhecer mais as companhias. Desta forma, os gerentes e executivos, cujas ações simbolizam a organização, são postos em cheque e observados criticamente com mais frequência e, por isso, devem aprender a ser reflexivos em seus comportamentos. Isso se traduz em reagir de forma estratégica às respostas recebidas, tanto internamente (cultura e identidade organizacionais) quanto em relação à audiência externa (imagem organizacional), além de pensar conjuntamente nas questões de cultura, identidade e imagem, já que estes três conceitos são interligados.

Nesta situação, quando cultura e imagem se tornam dissociadas, resultam em uma identidade organizacional construída e influenciada mais fortemente por apenas um dos dois conceitos, ou seja, um relacionamento desequilibrado de forças que pode levar a dois problemas: o Narcisismo e a Hiper-Adaptação. O narcisismo organizacional se refere à construção da identidade da empresa, exclusivamente, ou, de forma mais acentuada, pela influência da sua cultura, perdendo o interesse e o suporte dos *stakeholders* externos. Embora a firma e seus funcionários mostrem preocupação com os membros externos, eles procuram não prestar atenção e não entender as respostas, reclamações e proposições mencionadas pelo fato de a companhia estar focada internamente. Assim, a organização se torna cega e incapaz de avaliar com precisão o impacto e a influência das imagens externas na sua identidade. Além disso, ela deixa de procurar, interpretar, avaliar e entregar informações a fim de melhorar as suas rotinas e processos. Os *stakeholders*, entendendo que não estão sendo vistos por essas companhias, voltam a sua atenção para outras que estejam mais engajadas com o mundo externo. Em empresas saudáveis psicologicamente, a dinâmica da identidade organizacional corrigirá esse desbalanceamento; nas demais, destruirá a firma de vez.

O problema inverso do narcisismo é a hiper-adaptação, ou seja, dar muita atenção às imagens passadas pelos membros externos e deixar de lado, abandonar ou ignorar as definições internas da cultura organizacional. Tal como os políticos

que prestam muita atenção nas pesquisas e perdem a habilidade de discutir qualquer assunto em profundidade, as organizações correm o risco de, ao se fixarem nas imagens externas e no mercado, perderem o senso de quem são, como trabalham, suas crenças, princípios e valores. Nesta situação, a herança cultural é trocada pela adaptação exagerada ao mercado; a empresa fica com um vácuo de significado que passa a ser preenchido pelas constantes mudanças das imagens passadas pelos membros externos. Como no caso do narcisismo, a hiperadaptação pode ser transitória, até mesmo porque a empresa pode estar passando por períodos de mudança em sua cultura organizacional. Todavia, assim como o primeiro, deve ser corrigida para evitar o fim da organização.

Segundo Riel e Balmer (1997), com o objetivo de revelar a atual identidade organizacional de uma empresa e como todos os fatores envolvidos nesse tópico influenciam-na, diversos métodos foram desenvolvidos. Entre eles, tem-se o método de avaliação de afinidades de Balmer, que, baseado em princípios da etnografia, combina um grande número de métodos qualitativos de coleta de dados, tais como entrevistas semi-estruturadas, observações dentro da companhia e um exame de evidências documentais. Outra técnica existente é a de *Laddering*, que se baseia em entrevistas avaliativas de meios e fins para a obtenção dos valores da firma. Esse método possui como produto final um Mapa de Valores Hierárquicos. Por fim, tem-se o Teste de Identificação Organizacional de Rotterdam (ROIT) que revela o grau de aceitação, pelas pessoas da empresa, da identidade organizacional desejada comparada com a articulada pelos gerentes a mando da organização.