



GUILHERME PINHO MENESES

IDENTIDADE

O CONCEITO DE IDENTIDADE EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS:
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS USOS E ORIGENS DO CONCEITO

Orientadora: Andréa Leite Rodrigues, PhD

Curso: Administração de Empresas / FGV - EAESP

Período: 1º de agosto/2008 a 31 de agosto/2009

São Paulo – SP

2009

Agradecimentos

Esse trabalho não seria possível sem a colaboração de uma excelente equipe de profissionais. Agradeço FAPESP e ao CNPq pelo louvável suporte que dão às iniciações científicas dos alunos de graduação. Também gostaria de agradecer ao GV Pesquisa e a Isolete Rogeski, pela atenção e paciência que tiveram comigo. Agradeço aos professores de Ciências Sociais da FFLCH-USP e da FGV, entre eles os professores Antônio Flávio Pierucci, Isleide Fontenelle e Daniel Andrade, por ampliarem as minhas interpretações do mundo social e das organizações. Aos professores Luís Guilherme Galeão, Rafael Alcadipani e Maria Ester de Freitas, e em especial, à minha orientadora Prof.^a Andréa Leite Rodrigues, devo um agradecimento ainda maior, por me ajudarem diretamente na elaboração desta pesquisa, e contribuírem para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. À Júlia Tomie Yoshino, me desculpo por minha ausência durante a realização deste estudo, mas a agradeço imensamente pela sua contribuição nas traduções e revisões, mas, sobretudo por sua companhia, compreensão e o seu amor, o maior incentivo para a minha existência.

Sumário

Apresentação		05
Introdução		05
Metodologia		06
Referencial Teórico		09
Capítulo 1	Identidade	09
	1.1 Charles H. Cooley	12
	1.2 George H. Mead	13
	1.3 Erving Goffman	14
	1.4 Erik Erikson	15
Capítulo 2	Identidade Social	18
	2.1 Tajfel e Turner	22
	2.2 Brewer e Gardner	24
Capítulo 3	Identidade Organizacional	26
	3.1 Albert e Whetten	28
	3.2 Ashforth e Mael	30
	3.3 Dutton e Dukerich	32
	3.4 Mats Alvesson	37
	3.5 Howard Schwartz	39
	3.6 Ginzel, Kramer e Sutton	40
Capítulo 4	Discussões Recentes	41
	4.1 Estabilidade e Mudança	41
	4.1.1 Gioia, Schultz e Corley	42
	4.1.2 Hatch e Schultz	43
	4.1.3 Maguire e Hardy	45
	4.2 Identidades Múltiplas	48
	4.2.1 Pratt e Rafaeli	49
	4.2.2 Golden-Biddle e Rao	50
	4.3 Narrativa e Discurso	51
	4.3.1 Barbara Czarniawska	51
	4.3.2 Alvesson e Wilmott	53
	4.4 Audiências	54

	4.4.1 Elsbach e Kramer	55
	4.4.2 Cheney e Christensen	56
Capítulo 5	A Crise de Identidade na Pós-Modernidade	58
Conclusão		62
Bibliografia		65

Apresentação

Este relatório de pesquisa refere-se à proposta de trabalho de iniciação científica encaminhada e aprovada pelo GV Pesquisa em julho de 2008 com o título “O Conceito de Identidade em Estudos Organizacionais: Uma Revisão Bibliográfica sobre os Usos e Origens do Conceito.” Tal trabalho compõe um projeto de pesquisa que já está em andamento e que já gerou publicações em 2008 (RODRIGUES e STREHLAU, 2008 a e b). Trata-se de trabalho de investigação a partir do ritual do amigo secreto, analisando as questões de identidade do indivíduo na organização que podem ser observadas nesta forma de confraternização tão comum nos finais de ano. As pesquisadoras se propuseram a enxergar a participação (ou não) no amigo secreto realizado entre pessoas que compartilham o mesmo ambiente profissional como sendo um conjunto de práticas que muito revela sobre resistência ou concordância com a formação da identidade de tal grupo de profissionais.

Para o PIBIC, propôs-se o aprofundamento da pesquisa sobre o conceito de identidade nas organizações, conceito central para entender as relações interpessoais antes, durante e depois do ritual do amigo secreto. Assim, no período de agosto de 2008 a agosto de 2009 foi realizado o trabalho de revisão de literatura relevante que ora se apresenta neste relatório.

Introdução

O conceito de identidade nunca foi unânime entre os acadêmicos. Diversas áreas do conhecimento, tais como sociologia, psicologia, história, antropologia, direito e filosofia, tentaram dar a sua própria significação ao termo, o que resultou em um conceito guarda-chuva, isto é, que tem diversos significados e pouco consenso entre estes. Como já exposto, a proposta deste trabalho é investigar e mapear as origens e os usos do conceito, e, quando possível, fazer uma ligação entre as diferentes teorias.

A análise do conceito de identidade aqui está restrita aos campos da sociologia e da psicologia, em especial, da psicologia social. Embora haja outras ciências relevantes para a compreensão do conceito, nos detivemos somente a essas duas áreas porque a nossa maior preocupação foi localizar o conceito de identidade em estudos organizacionais, campo fortemente influenciado tanto pela sociologia quanto pela

psicologia. Dessa maneira, não temos a pretensão de esgotar o elenco de usos do conceito, mas sim, entender qual sua contribuição para uma leitura mais rica da vida humana nas organizações.

Estrutura do trabalho

Este trabalho está apresentado em cinco capítulos. Essa divisão foi criada para organizar a construção do conceito de identidade nos seus três níveis básicos de análise (individual, grupal e organizacional), que respeitam uma ordem lógica, na qual um decorre do seu anterior. No primeiro capítulo, são discutidas as raízes do pensamento sobre o conceito de identidade no nível individual, a partir de autores clássicos da sociologia e da psicologia social. No segundo, tratamos da identidade em grupos, com especial ênfase à teoria da identidade social. O terceiro trata especificamente de identidade em organizações, o qual contém seis importantes artigos escritos por acadêmicos da área de estudos organizacionais, que foram responsáveis por demarcar a identidade organizacional como um assunto de significativa relevância dentro do campo. No quarto capítulo são abordadas questões referentes aos temas mais debatidos pela academia nos dias de hoje no campo da identidade organizacional. Assim, na primeira seção deste capítulo, tratamos do tema da estabilidade e mudança de identidade em organizações. A seguir, debatemos a questão das identidades múltiplas e os conflitos que podem daí surgir. O terceiro tema, influenciado pelas perspectivas pós-estruturalistas e pela filosofia pós-moderna, aborda a identidade como narrativa e discurso. A última seção ressalta a importância das audiências, como a mídia, na formação da identidade. O último capítulo faz uma reflexão sobre a crise de identidade na pós-modernidade, o qual precede as conclusões finais sobre o trabalho. Com o fim da parte teórica, inclui-se na pesquisa a bibliografia e os anexos.

Metodologia

O estudo que aqui se apresenta caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo, do tipo descritivo-interpretativo. A revisão bibliográfica envolveu principalmente a leitura de livros e artigos, e a partir desta, fez-se uma seleção dos autores mais relevantes, resumos de suas principais idéias e reflexões para encontrar

ligações entre as diferentes teorias. Para Oliveira (1999), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de conhecer as formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. Por pesquisa bibliográfica entende-se o ato de buscar, sistematizar, relacionar, referenciar, ler, fazer resumos de assuntos relacionados ao campo de pesquisa. Vergara acrescenta que a pesquisa bibliográfica recorre ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos, balanços sociais já publicados, entre outras fontes possíveis (VERGARA, 2004).

A busca foi realizada nos seguintes periódicos: *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Organization Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Research in Organizational Behavior*, *Human Relations*, *Management Science*, *International Sociology*, *Annual Review of Sociology*, *American Sociological Review*, *American Journal of Sociology*, *Journal of Organizational Behavior Management*, *Journal of Personality and Social Psychology*, *Social Psychology Quarterly*, *New Handbook of Organizational Communication*, *Communication Yearbook*, *Psychological Review*, *Strategic Organization*, *GV Executivo*, *Estudos de Sociologia*, *Revista de Administração de Empresas* e *Revista de Administração Contemporânea*.

Os resumos das idéias de alguns dos pesquisadores apresentados ao longo do estudo tiveram como base a compilação “*Organizational Identity: A Reader*” de Hatch & Schultz (2004), da qual foi feita a tradução livre. Ademais, as citações originalmente em língua estrangeira foram também passadas para o português pelo autor da pesquisa.

Etapas de Desenvolvimento

Agosto (2008) – Novembro (2008): Levantamento bibliográfico

Agosto (2008) – Janeiro (2009): Leituras, resumos, apresentações e reuniões

Novembro (2008): Início da elaboração do relatório parcial

Dezembro (2008): Observações de campo (rituais de amigo secreto)

Janeiro (2009): Finalização e apresentação do relatório parcial

Fevereiro (2009): Correção dos defeitos apontados no relatório parcial

Março – Julho (2009): Leituras e novo levantamento bibliográfico

Agosto (2009): Realização de entrevistas com professores da FGV-EAESP:

- Luis Guilherme Galeão, do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos;

- Maria Ester de Freitas, professora titular do Departamento de Administração;
- Rafael Alcadipani, professor adjunto do Departamento de Administração.

Elaboração do relatório final

Contribuições

A contribuição do Prof. Dr. Luis Galeão foi fundamental para pensarmos o método por trás de cada obra. Galeão nos atentou para uma diferença entre as correntes de pensamento (psicologia social psicológica e psicologia social sociológica; escolas americana, francesa e latino-americana), apresentou uma visão crítica do conceito de identidade e ressaltou a importância dos novos movimentos sociais, que foi de grande valia para a introdução deste trabalho.

A entrevista com o Prof. Dr. Rafael Alcadipani indicou referências importantes para a pesquisa neste campo, que possibilitaram o desenvolvimento de uma visão mais clara do que é pós-modernidade na academia e nas organizações. Suas sugestões foram essenciais para a elaboração quinto do capítulo, que aborda o tema da crise de identidade do sujeito nos tempos atuais.

Por fim, devemos ressaltar que a contribuição da Prof.^a Dra. Maria Ester de Freitas foi muitíssimo valiosa. Sua obra nos permitiu desenvolver o embasamento teórico do quinto capítulo; a entrevista, por sua vez, inspirou as conclusões deste trabalho. Com base em seus argumentos, retomamos uma reflexão crítica da identidade organizacional.

Referencial Teórico

Capítulo 1 - Identidade

O interesse pela questão da identidade surgiu no final da década de 60, com a emergência dos chamados novos movimentos sociais. De maneira inédita, essa idéia foi evocada pelas minorias oprimidas. Feministas, índios, negros, homossexuais, entre outros, se apoiaram na idéia de identidade para reivindicar o direito à diferença. Tais movimentos quebraram a centralidade do movimento operário, o movimento social por excelência até então. Ao se oporem à categoria do operário padrão, isto é, do trabalhador branco, masculino, americano e sindicalizado, esses movimentos fomentaram a construção de uma identidade que os definisse, ou seja, aproximasse aqueles que se reconhecem como iguais e que se distanciasse da imagem do operário padrão. Pretendendo poder dizer a verdade sobre si mesmos, esses novos movimentos colocaram-se contra as metanarrativas, como, por exemplo, as explicações estruturais do marxismo clássico, que definiam o indivíduo peremptoriamente pela posição que ocupava dentro das relações de produção. Nesse contexto, a referência à estrutura mostrou-se inteiramente insuficiente para a determinação da identidade dos agentes. Os movimentos sociais, assim, constituíram-se em torno de uma idéia que permitisse aos indivíduos instituir uma autonomia de suas identidades diante das determinações sociais e das regras racionais, “reivindicando o sentido de suas experiências tal como vivenciadas em práticas específicas de atribuição de significado” (ANDRADE, 2009, p. 142).

O que era um assunto pouco tratado nas ciências humanas tornou-se, depois dos acontecimentos emblemáticos de maio de 68, um tema de interesse para diversos pesquisadores. A Teoria das Organizações, no caso, foi marcada por determinadas ênfases em certos períodos históricos. Podemos identificar discursos predominantes sobre a Administração por Objetivos na década de 50; um foco no tema da Estrutura Organizacional nos anos 60; a questão da Estratégia na década de 70, e um forte interesse pela Cultura Organizacional nos anos 80 (FREITAS, 1991). O tema da identidade surge nos estudos organizacionais somente em 1985, com o artigo pioneiro de Albert e Whetten, mas ganha força somente nos anos 90 e 2000.

As teorias acerca do tema da identidade são historicamente, portanto, muito recentes. Há lacunas a serem preenchidas, hipóteses a serem testadas e um vasto terreno

a ser explorado. No entanto, a existência de uma identidade tal como a trabalhada aqui não é unanimemente aceita pelas diversas correntes de pensamento. Há críticas de teóricos marxistas, estruturalistas, psicanalistas, frankfurtianos e pós-modernos, para os quais essa idéia de identidade é falsa ou não é relevante para a explicação do comportamento humano. Não nos ateremos, porém, a essas críticas. Estamos apenas registrando esse contraponto. O recorte que pretendemos dar a essa revisão bibliográfica inclui apenas perspectivas que aceitam a existência de uma identidade individual, grupal ou organizacional, que constituem os três níveis básicos da análise que desenvolveremos mais adiante.

A perspectiva de análise da maioria das teorias de identidade a serem trabalhadas aqui tem origem no interacionismo simbólico da Escola de Chicago. Autores como Charles Cooley, George Mead e Erving Goffman forneceram a base teórica, que foi apropriada pelos pesquisadores mais recentes na matéria de identidade, os quais construíram as suas teorias a partir dos trabalhos clássicos dos autores supracitados. Nessa perspectiva, as explicações estruturais, como as do marxismo, não entram em questão, mas sim aquilo que emerge da interação direta entre os indivíduos e o seu meio externo. Sociologia e psicologia, então, se interconectam a partir de um individualismo metodológico que busca compreender o sentido da ação humana (na linha da sociologia compreensiva weberiana), e os símbolos culturais que estão em jogo nos processos de identificação e de formação da identidade. Entretanto, essa perspectiva, apesar de ser majoritária, não perpassa todas as teorias identitárias de forma unânime. Há outros pontos de vistas teóricos, oriundos de diferentes metodologias interpretativas e de coleta de dados, tais como a interpretação psicanalista de Howard Schwartz e a recente abordagem pós-moderna acerca dos conceitos de narrativa e discurso, aplicada à teoria organizacional por Barbara Czarniawska, que trabalham com o conceito de identidade por outro ângulo.

Dado este panorama contextual, vamos partir agora à definição inicial do conceito. Para compreendermos o que é identidade, é imprescindível entendê-la em termos sociais. Isto é, a primeira coisa que devemos ter em mente é que identidade não é um atributo inato do indivíduo, relacionado à sua constituição genética. Identidade é, por assim dizer, uma construção social. Em termos antropológicos, podemos dizer que a identidade é uma construção da cultura. Charles Cooley (1964) foi o primeiro teórico a conceituar identidade a partir desse pressuposto, o que é, de certa forma, a sua maior contribuição para o estudo do conceito. Esta premissa é importante para a assimilação

do conceito e do restante da pesquisa, pois tudo aquilo que foi produzido pelos pesquisadores do campo está baseado nessa suposição.

A segunda característica básica do conceito de identidade é o seu caráter relacional. Nenhum indivíduo pode ter sua identidade construída a partir de si mesmo. Assim, o “eu” não pode existir a não ser em interação com outros indivíduos (WHETTEN e GODFREY, 1988). A identidade é sempre constituída por oposição. Um termo se opõe ao outro, numa relação. Daí pode-se dizer também, pelo seu caráter relacional, que a identidade é um meio de diferenciação. Diferenciando-se dos outros o indivíduo terá uma identidade particular, que constituirá o seu *self*. A identidade, então, pode ser entendida como o conjunto de caracteres próprios e exclusivos com os quais se pode diferenciar pessoas, grupos e organizações uns dos outros, quer diante do conjunto das diversidades, quer ante seus semelhantes.

Terceiro, podemos dizer que a identidade possui um senso de continuidade. A identidade é responsável por dar ao indivíduo um sentido de si, localizar o indivíduo no mundo. Ela enraíza, prende o indivíduo em seu círculo social. Faz com que o indivíduo tenha uma continuidade em sua conduta. Faz com que as tradições sejam passadas para os novos entrantes no grupo. Essa continuidade forma e molda o indivíduo, dá o sentido de a pessoa ‘ser’ alguma coisa, e não ‘estar sendo’ em determinado momento. Só podemos compreender o que uma pessoa é se houver essa noção de continuidade, porque se a pessoa for uma coisa a cada instante, ela acaba não sendo (fixamente) nada.

Com essas três características básicas podemos afirmar que a identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si. Nessa construção, opera uma dinâmica, na qual se processa uma troca constante do indivíduo com o meio externo, isto é, com o “outro”. É nesse contato com o outro que o indivíduo poderá reconhecer-se, avaliar-se e aprovar-se, ao passar pelo jugo do reconhecimento, da avaliação e da aprovação alheia. Esse indivíduo, assim, vai agir socialmente a partir de padrões de comportamento, com a intenção de preencher as expectativas do outro sobre a sua conduta. Nesse sentido, podemos falar que “construir a própria identidade é, portanto, permanente desafio no sentido de encontrar o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que nós sejamos” (MACHADO, 2005). Esta dinâmica identitária é alimentada por uma busca de unidade subjetiva dos indivíduos, na qual a ocorrência de uma exagerada discrepância entre a autodeterminação e a avaliação do outro pode ocasionar uma quebra da unidade subjetiva (MOESSINGER apud MACHADO, 2005).

Na perspectiva sócio-psicológica aqui adotada, a construção do autoconceito é inseparável da noção de “outro”. O social, portanto, adquire especial importância nesta abordagem, dado que o enfoque primário está na relação que os indivíduos tecem uns com os outros. É por meio das experiências de socialização que os processos de identificação se dão. Ao viver essas experiências, o indivíduo busca a noção de si, da presença subjetiva, na tentativa de definir as fronteiras de si, de preservá-las e de reencontrá-las (MACHADO, 2005). Nas palavras desta autora:

O conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. A igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de auto-representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. (MACHADO, 2005, p. 55).

1.1 - Charles Horton Cooley

“Society, the Individual and the Social *Self*” (1902)

Como um sociólogo com uma forte inclinação à psicologia social, Charles Holton Cooley tinha um especial interesse em explicar a sociedade de uma maneira que não excluísse nem privilegiasse o indivíduo. Cooley considerava tanto o individualismo como o coletivismo perspectivas parciais de uma síntese, que ele chamou de visão orgânica. Em “*Human Nature and the Social Order*”, Cooley (1964) afirma que a visão orgânica leva em conta tanto a unidade do todo e quanto o valor peculiar do indivíduo, em que um explica-se pelo outro. A tentativa de Cooley de explicar “um pelo outro” tomou forma no contraste entre os aspectos distributivos (as pessoas fazem a sociedade) e coletivos (a sociedade faz as pessoas) da vida. A sua síntese orgânica foi personificada pela visão de que sociedade e indivíduos não constituem fenômenos separados, mas são simplesmente aspectos (coletivos e distributivos) de uma mesma coisa. Ele explica, por exemplo, que a vestimenta de um homem não é divisível entre social e não-social. “O homem é todo social em um sentido amplo (...) é todo parte da vida humana comum (...) tudo o que é humano sobre ele tem uma história no passado social.” (COOLEY, 1964, p. 47-48) Assim, Cooley abre terreno para definir o *self* em termos sociais, que é o que muitos hoje consideram ser a sua maior contribuição para a teoria da identidade.

Cooley (1964) prefigurou o interesse em identidade organizacional quando falou sobre o *group self* (ou o “nós”) como um “eu” que inclui outras pessoas. Também achamos em Cooley a idéia de que a identidade é, pelo menos parcialmente, lapidada pelas nossas percepções de como os outros nos vêem, que é a definição que Jane Dutton e Janet Dukerich dão para imagem organizacional. Em seu importante artigo “*Keeping an Eye on the Mirror*”, essas duas pesquisadoras propuseram que a identidade organizacional é refletida no espelho da imagem organizacional. A idéia de espelhamento foi claramente antecipada pela discussão de Cooley sobre o *looking-glass self*.

Cooley também sugeriu uma idéia, fortemente promovida pelos pós-modernistas, de que identidade é uma construção lingüística (COOLEY, 1964, p.180-181). Ele argumenta que o “eu” do senso comum possui um significado que inclui certa referência a outras pessoas. Para o autor, isso está envolvido com o fato de que a palavra e as idéias a ela atribuídas são fenômenos da linguagem e da vida comunicativa. Barbara Czarniawska discute a identidade organizacional como um fenômeno lingüístico em seu artigo “*Narratives of Individual and Organizational Identities*”.

1.2 - George Herbert Mead

“The Self” (1934)

Em “*Mind, Self and Society*”, o sociólogo americano George Herbert Mead apresentou o *self* como, ambos, dinâmico e social. Ele definiu dois aspectos do *self* – o “*I*” e o “*me*” – argumentando que eles são partes de um todo, mas separáveis em comportamento e experiência. O “*I*” nos dá novos comportamentos e experiências, enquanto que o “*me*” é formado pelas expectativas dos outros em relação às nossas atitudes. Essas duas partes estão relacionadas por serem diferentes fases de um processo social em que o “*I*” é o precedente histórico do “*me*”. Mead (1934) explica que a relação entre as duas fases é dinâmica: O “*I*” desse momento está presente no “*me*” do próximo momento. O “*I*” entra como uma figura histórica. O “*I*” do “*me*” é o que você era um segundo atrás. Mead então afirma que a incorporação das atitudes dos outros pelo *self* (“*me*”) é o mecanismo através do qual a comunidade se torna parte do indivíduo; enquanto que o “*I*”, por sua capacidade de gerar respostas espontâneas, ou seja, sem sofrer qualquer influência de expectativas alheias, é único mecanismo pelo qual o indivíduo pode alterar a sociedade.

Albert e Whetten, e outros pesquisadores que seguiram a sua liderança, utilizaram algo como o “me” da formulação de Mead (e o seu relacionamento com as percepções do *self* formada pelos outros) para pensar a identidade organizacional. Como já explicado, a importância do relacionamento entre identidade organizacional e as imagens dos outros foi enfatizada por Dutton e Dukerich. Analogamente, em seu artigo “*Organization: From Substance to Image?*” Mats Alvesson sugeriu que, em nosso tempo pós-moderno, identidade organizacional é composta somente por imagens. Ao argumentar a perda da substância identitária, Alvesson apontou de volta para o “I” da formulação de Mead. No artigo “*The Dynamics of Organizational Identity*” Mary Jo Hatch e Majken Schultz substituíram este “I” ausente por um modelo de identidade organizacional como um processo dinâmico que gira continuamente em torno das analogias organizacionais do “I” e “me” de Mead.

1.3 - Erving Goffman

“The Arts of Impression Management” (1959)

Em “*The Presentation of Self in Everyday Life*”, Goffman criou uma analogia entre interação social e performance dramática: assim como atores teatrais e a platéia conspiram para formar certas impressões que sustentam o show, os “atores” do cotidiano conspiram com quem vitima as suas “performances”. O trabalho de Goffman sugere que identidade é uma performance, e que as habilidades dos atores são relevantes para controlar e manipular as impressões que as performances da identidade são deixadas nos outros. Assim, aqueles referidos como “outros” no processo de formação da identidade de Cooley e Mead se tornam audiências na metáfora teatral de Goffman. A idéia de audiências introduziu os *stakeholders* no debate sobre identidade organizacional. Essa reflexão foi posteriormente desenvolvida por Kimberly Elsbach e Roderick Kramer (1996) e por George Cheney e Lars Christensen (2001), que será apresentada mais adiante.

Entretanto, em contraste com as teses de Cooley e de Mead que sustentam que identidade deriva das maneiras as quais os outros consideram o *self*, Goffman sugere que a consideração dos outros sobre o *self* depende de quão efetivo este consegue ser ao executar a sua performance para os outros. Em outras palavras, Goffman descreve não como a imagem dos outros são transformadas em identidade (como sugerido por Cooley e Mead), mas como a identidade pode ser comunicada com sucesso para os outros por

meio da manipulação de impressões. Hatch e Schultz (2002) interpolam essa idéia dentro de seu modelo da dinâmica da identidade organizacional, no qual em um de seus processos o sujeito tenta impressionar a platéia por meio da manipulação de sua identidade organizacional (*impressing*).

Goffman não apenas descreveu como indivíduos impressionam outros, mas também como esses outros conspiram com o indivíduo para ajudá-los a manter interações sociais com sucesso. A partir do trabalho de Goffman, Linda Ginzel, Rod Kramer e Robert Sutton desenvolveram uma teoria sobre o papel que a audiência organizacional tem na criação e sustentação da identidade organizacional. O título de seu artigo expressa a sua tese: “*Organizational Impression Management as a Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organizational Audience*”.

Goffman também notou que o contexto no qual acontecem trocas entre atores, a audiência fornece expectativas compartilhadas e guias para comportamento, assim apontando para o papel que a cultura tem nos processos de formação da identidade. Essa idéia foi depois desenvolvida mais afundo dentro dos estudos de identidade organizacional por Pratt e Rafaeli (1997) no artigo “*Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*”; e por Ashforth e Mael (1989) em “*Social Identity Theory and the Organization*”.

O papel da cultura também é discutido pelo artigo já citado de Mary Jo Hatch e Majken Schultz, que estabelece um modelo dinâmico entre identidade, cultura e imagem. Para estas pesquisadoras há “uma complementaridade entre a identidade e a cultura, pois a segunda influencia amplamente a primeira, na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam” (MACHADO, 2005).

Por fim, a distinção de Goffman entre a fachada e os bastidores é aplicada por Golden-Biddle e Rao (1997) em seu capítulo “*Breeches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization*”, o que reconfirma a valiosa herança dos estudos de Goffman para a teoria organizacional.

1.4 – Erik Erikson

“Identity, youth and crisis” (1968)

Considerado o “pai” do conceito de crise identidade, Erik Erikson foi o fundador dos estudos acerca do tema da identidade na psicologia. Ele formulou os seus argumentos a partir de um estudo que propunha a existência de uma crise de identidade na adolescência. A partir do conceito freudiano de *ego*, definido como a concepção que a pessoa faz de si mesma, a “noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pela sua cultura” (ERIKSON apud CALDAS e WOOD JR., 1997, p. 10). Machado-da-Silva e Nogueira (2001) explicam como a noção de identidade de Erikson inclui necessariamente a relação que o indivíduo estabelece com o outro.

Erikson estudou a noção de identidade, descrevendo-a como um sentimento subjetivo de revigorante uniformidade e continuidade, possuindo natureza pessoal e cultural. Para esse autor, a formação da identidade compreende o processo essencial no âmago do indivíduo e a inserção na cultura. Propõe que a formação da identidade [...] somente pode existir dentro de um grupo definido. Vislumbra, contudo, que o indivíduo possa transcender a sua identidade e se tornar verdadeiramente individual, ao mesmo tempo, situar-se além da individualidade. Haveria um nexo entre as imagens sociais e as forças organizadas, entre identidade de grupo e identidade de ego, de *ethos* e ego. (ERIKSON apud MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001)

A identidade, segundo essa perspectiva conhecida como Psicologia Diferencial, é definida como uma classificação do *self* que separa o indivíduo daqueles reconhecidos como diferentes e agrupa-o com similares da mesma classe (ERIKSON, 1968). Para o autor, a identidade se forma nas diversas fases do ciclo da vida de uma pessoa, mas que a intensidade da influência dos outros na constituição do “eu” varia em cada fase. A infância e a adolescência são as fases nos quais essa influência é maior. Na idade adulta, na qual a identidade pessoal já está de formada (até certo ponto), a incorporação da influência dos outros na identidade não ocorre com a mesma força. Os espelhos que orientam as escolhas não estão tão disponíveis como outrora, mas ainda sim existem. O indivíduo maduro tem um nível de interioridade maior, mas de modo algum pleno. Erikson (1968) afirma que é sempre necessário algum nível de interação social, no qual a exterioridade se incorporará à identidade, para que o indivíduo adquira referências a fim de orientar as suas ações sociais.

A adolescência, idade em que o indivíduo começa a sair do seu grupo familiar, constitui um período de turbulência na formação de sua identidade. Fora do seio da

família, o jovem deverá se inserir em novos círculos sociais, nos quais ele não tem reconhecimento assegurado e o domínio dos códigos culturais. Como ele também não tem respostas prontas aos estímulos sociais, devido à falta de experiência anterior, este adolescente irá se espelhar no comportamento dos outros para guiar as suas ações e, desse modo, constituir a sua identidade.

As proposições de Erikson, como as concepções de *ethos* e de *ego*, apesar de serem focadas na construção da identidade pessoal, abrem caminho para pensarmos no conceito de identidade social.

Capítulo 2 - Identidade Social

Enquanto identidade (ou identidade pessoal) geralmente se refere a um indivíduo, identidade social trata de grupos ou de identidades que marcam uma sociedade mais ampla. Como vimos anteriormente, a identidade é relacional, marcada pela diferença. Aqui estão em relação grupos diferentes, não indivíduos. Mas antes de partirmos para a definição de identidade social, devemos nos perguntar, antes, se é possível transplantar a idéia de identidade individual para uma identidade de grupos. Ou melhor, podemos afirmar que grupos possuem identidade?

Em relação a esse problema da validade da aplicação de conceitos e teorias definidas no nível individual de análise à fenômenos grupais, Jenkins (1996) argumenta que a unicidade individual e a coletividade compartilhada podem ser entendidas como similares em importantes aspectos, pois os processos pelos quais elas são produzidas, reproduzidas e alteradas são análogos. Para Jenkins (1996) o *self* é uma síntese da autodefinição interna e das definições externas que os outros dão a esse *self*. Essa síntese oferece um rascunho de um modelo básico de uma dialética interna-externa da identificação como um processo pelas quais todas as identidades – sejam elas individuais ou coletivas – são constituídas.

O método dialético também é utilizado por Berger e Luckmann (1985) para interpretar a relação do indivíduo com a sociedade. Eles argumentam que a “identidade é um fenômeno que deriva da dialética entre um indivíduo e a sociedade” (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 230). Para Berger e Luckmann, a identidade é elemento-chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. De um lado, a identidade seria formada, conservada e/ou remodelada por processos sociais, determinados pela estrutura social. De outro, ela reage sobre a estrutura social, procurando mantê-la ou modificá-la. (BERGER e LUCKMANN, 1985). Nessa perspectiva, as identidades são formadas a partir das interações, da consciência e da estrutura social na qual o indivíduo está inserido.

Nos vemos então, diante de uma dialética entre três pares de termos que são centrais para a compreensão do fenômeno da identificação social e da própria identidade. Estes pares opostos seriam: interno/externo; igualdade/diferença e indivíduo/grupo. Vamos partir a nossa interpretação do ponto de vista do indivíduo. Este indivíduo, dado que é um ser humano (um ser social), tem a necessidade de relacionar-se com os outros. Mas como irá fazê-lo? Primeiramente, ele deverá

compartilhar signos socialmente reconhecidos. Estes signos, no entanto, carregam consigo uma dimensão valorativa (positivo/negativo) na cultura de um grupo. Trata-se, então, de signos imbuídos de valores. Somente partilhando o valor dos signos que são relevantes em cada situação que o indivíduo poderá ser reconhecido pelo “outro” como um igual.

É por meio da interação, da experiência de vida coletiva, que o indivíduo poderá apreender estes signos-valores do outro e incorporá-los em si. Ao mesmo tempo que este indivíduo avalia o “outro”, este “outro” vai moldar o seu comportamento com base no comportamento do indivíduo que estamos tomando como base. Aí se dá a dialética do interno-externo. É a partir dessa relação que esses indivíduos vão categorizar si mesmos e o “outro” como iguais ou diferentes. Para conseguir o reconhecimento social, que lhe traz a estima suficiente (e também um certo poder) para ter os seus interesses atendidos pelo “outro” (pode-se aqui entender por “outro” um outro indivíduo, um grupo, ou a sociedade como um todo), o indivíduo deverá ter a sua identidade forjada a partir da interação com esse “outro”. Nesse sentido, podemos afirmar que “o indivíduo é amoldado ao seu grupo – mediante gestos, ritos, atitudes, comportamentos e signos – para que possa ser aceito e reconhecido pelo grupo e para que possa atuar nesse grupo” (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001, p.42).

A experiência afetiva oriunda dos relacionamentos e a experiência cognitiva da descoberta de um sentido ao mundo, às coisas, e à ação, se interconectam por meio de uma estrutura psicológica que realiza a ligação entre o indivíduo e o grupo. A vinculação social e o processo cognitivo de categorização são articulados, nesse sentido, pelo conceito de identidade social. À medida que um indivíduo desperta o sentimento de pertença a um grupo, o significado afetivo implícito nessa relação do “eu” com o grupo, constituirá, para ele, um estímulo afetivo.

A adesão ao grupo requer, no entanto, que o indivíduo pense, aja e sinta-se como um integrante, para que as suas ações sejam compatíveis com a sua participação no grupo. Para tanto, não basta este sentimento de pertença. A autopercepção deste sujeito como um membro do grupo também é necessária para que haja uma identificação social (MACHADO, 2003). A identidade social, nesta perspectiva, é definida como o autoconceito do indivíduo derivado da sua percepção de pertencimento a grupos sociais. Ou seja, é uma percepção baseada no indivíduo do que define o 'nós' associado com uma internalização do pertencimento a um grupo. Isso pode ser

distinguido da noção de identidade pessoal que se refere ao autoconhecimento derivado dos atributos únicos do indivíduo.

No processo de sócio-identificação, o indivíduo não percebe somente pontos de igualdade que demarcam a sua posição social, mas também diferenças que o distingam dos outros; pois identificação é formada por processos de oposição. Se opondo ao outro indivíduo (ou grupo) a pessoa (também) se diferencia. Machado (2003) ressalta que os grupos os quais o indivíduo se opõe são fundamentais para a construção de seu autoconceito.

Dessa forma, a identidade social é constituída não somente pela representação que o indivíduo faz dele mesmo no seu ambiente social, referindo-se a diferentes grupos aos quais ele pertence, mas também aos grupos de oposição, aos quais ele não pertence, pois a identidade é guiada pela necessidade do indivíduo ser no mundo, assim como pela sua necessidade de pertencer a grupos sociais. Isso ocorre porque a definição do outro e de si mesmo é largamente relacional e comparativa. (MACHADO, 2003)

A formação de um grupo somente pode ocorrer “naturalmente” por meio da interação simbólica daqueles que se percebem como iguais, ou seja, que se reconhecem como membros do grupo. Nesse sentido, Machado (2003) argumenta que:

A representação de um grupo é comum, porque deriva de histórias vividas em conjunto e de saberes comuns. As crenças constituem a característica mental de um grupo e exprimem a experiência comum de seus membros. Elas orientam a escolha dos meios e dos fins para as ações particulares e servem de critério de avaliação de acontecimentos. Elas contribuem também para estabelecer as fronteiras simbólicas do grupo. São elas também que colaboram para consolidar a unidade do grupo, a qual é também definida por elementos como o tamanho e a diversidade. É por meio do interacionismo, que consiste na premissa de que as pessoas atribuem um significado simbólico a objetos, comportamentos, pessoas e outros, que é desenvolvido e transmitido pela interação dos membros, que o grupo assegura a sua coesão. Dessa forma, o grupo constitui a imagem de uma totalidade unificada; a identidade social resulta na unidade e no processo de identificação e distinção, pelo qual um procura fundar a sua coesão e marcar a sua posição em relação entre grupos.” (MACHADO, 2003)

Podemos afirmar que o melhor modo de criar uma forte identificação com um grupo é colocá-lo em oposição a outro. Um bom exemplo disso são os jogos

universitários, como as Economíadas (jogos universitários de estudantes de administração e economia do Estado de São Paulo). Nesses eventos, diversas universidades competem em modalidades esportivas, duelando umas contra as outras, na qual a presença massiva da torcida dos estudantes de cada universidade é um dos fatos mais marcantes. Nesse contexto, estudantes da mesma universidade que outrora não se reconheciam como iguais, e que não se identificavam com a instituição, passam a entoar gritos de guerra em conjunto, à favor de seu grupo contra as universidades “concorrentes”. O resultado disso é uma identificação mais intensa com o grupo. No contexto empresarial, por sua vez, as empresas, ao se colocarem em oposição à concorrência por meio de práticas discursivas, fortalecem a identificação de seus membros com a organização. Assim os membros passarão a reconhecerem-se como iguais, desenvolverão o sentimento de pertencimento ao mesmo grupo-empresa, e se diferenciarão daqueles que eles consideram como sendo de fora, os concorrentes.

Freud tocou nesse assunto quando introduziu a ideia de “narcisismo das pequenas diferenças”, o qual permite aos homens e mulheres alguma satisfação das pulsões de morte uma vez que a renúncia delas gera-lhes um custo excessivo. Para o criador da psicanálise:

Sempre se poderá vincular amorosamente entre si um maior número de homens, com a condição de que sobrem outros em quem descarregar os golpes. Em certa ocasião me ocupei do fenômeno de que as comunidades vizinhas e ainda aparentadas, são precisamente as que mais se combatem e desdenham entre si, como por exemplo, espanhóis e portugueses, alemães do Norte e do Sul, ingleses e escoceses, etc. Denominei a esse fenômeno narcisismo das pequenas diferenças, ainda que tal termo muito pouco contribua para sua explicação. Podemos considerá-lo como um meio para satisfazer, cômoda e mais ou menos inofensivamente, as tendências agressivas, facilitando-se assim a coesão entre os membros da comunidade. (FREUD, 1996)

Esta nota de Freud nos serve para reforçar o argumento de que uma oposição forte entre dois grupos favorece a identificação de seus membros com seus respectivos grupos, e à discriminação do grupo oposto.

Pelos processos de identificação social pode-se ter uma idéia de por que as pessoas são tão semelhantes, porque elas se aproximam dos chamados estereótipos. Na linha de raciocínio aqui adotada, isso acontece por meio da identificação das pessoas com um grupo, que é o meio pela qual elas formam as suas identidades. Os indivíduos

acabam incorporando os valores, crenças, práticas, estilos de vida do grupo, e se aproximam do estereótipo. O estereótipo seria o símbolo ideal desses valores. As pessoas buscam simbolizar os valores sociais da sociedade (ou do grupo), para aumentar a sua auto-estima, a avaliação positiva das outras pessoas do grupo sobre elas e a sensação de pertencimento. Há um espelhamento no indivíduo desses valores da sociedade, fazendo com que ele se adeqüe para ter uma impressão mais positiva, manipulando a sua imagem para atender os valores bem aceitos. Essa procura por diferenciação positiva significa que o sentido das pessoas de quem elas são é mais definido em termos de 'nós', e menos em termos de 'eu'.

Conclui-se, então, que o indivíduo, pela sua participação em grupos sociais, constrói a sua identidade pessoal. Também podemos afirmar construção da identidade é tanto social quanto simbólica, pois envolve dimensões valorativas atribuídas pelas simbologias de cada grupo social. Com a circunscrição do *in-group* e do *out-group*, vemos que diferença é sustentada pela exclusão de indivíduos dos grupos os quais eles não pertencem. E, por fim, de acordo com a teoria de Mead, a teoria da identidade social afirma que uma das formas que a identidade estabelece suas reivindicações é por meio do apelo a antecedentes históricos.

2.1 - Henri Tajfel e John C. Turner

“An Integrative Theory of Intergroup Conflict” (1979)

Tajfel e Turner (1979), a partir de um método empírico experimental, desenvolveram uma teoria com o objetivo de entender as bases psicológicas da discriminação entre grupos. Eles tentaram identificar as condições mínimas que levariam os membros líderes de um grupo a discriminar em favor de seu próprio grupo e contra outro(s) grupo(s). A sua “Teoria da Identidade Social” afirma que o *group membership* cria a autocategorização e o realce em favor do grupo de maneira que favorece o *in-group* em detrimento do *out-group*. Os exemplos de Tajfel e Turner mostraram que o mero ato de categorização dos indivíduos de si mesmos como membros do grupo é suficiente para levá-los a favorecer o seu próprio grupo.

Para Tajfel e Turner, a identidade é a representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo. “Nesse sentido, ela é fruto da interação dos mecanismos psicológicos com os fatores sociais. Trata-se de um processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição”

(MACHADO, 2003, p.55). A teoria de identidade social/comparação social de Henry Tajfel e John Turner era um contraponto a então dominante idéia na psicologia social de que a moral, coesão e cooperação do grupo são estritamente os produtos da competição entre grupos. Na visão de Tajfel e Turner, a identificação com um grupo pode operar independentemente da competição que outros psicólogos sociais de seu tempo supuseram ser a força motora por trás da identificação. Tajfel e Turner notaram o poder do “grupo mínimo”. Esse conceito contém a idéia de que, para criar distinções entre o *in-group* e o *out-group*, basta classificar alguém (ou si mesmo) como membro de um grupo. Assim eles sugerem que a construção da identidade organizacional tem o papel de criar a competição intergrupal. E não o contrário. Neste sentido a identificação vem antes da competição. Para Tajfel e Turner, portanto, a base cognitiva e motivacional da diferenciação entre grupos é a identidade social.

Tajfel e Turner identificam três variáveis cuja contribuição para a emergência do favoritismo do grupo é particularmente importante. a) a extensão a qual os indivíduos se identificam com um grupo para interiorizar esse *group membership* como um aspecto de seu autoconceito; b) a extensão a que o contexto prevalecente fornece espaço para comparação entre grupos; c) a relevância percebida da comparação de grupos, que por si mesma é formada pelo status relativo e absoluto do *in-group*. Indivíduos estão inclinados a favorecer o seu grupo quando tal é central para a sua autodefinição.

A categorização social é, nesta teoria, a base para a definição de um grupo. Tajfel e Turner afirmam que os indivíduos referidos definem a si mesmos e são definidos pelos outros como um grupo. Os autores conceberam um grupo como uma coleção de indivíduos que percebem a si mesmos como membros de uma mesma categoria social, compartilham algum envolvimento emocional na definição comum de si mesmos, e alcançam algum grau de consenso social sobre a avaliação de seu grupo e de seu pertencimento a ele. Segundo esta teoria, os indivíduos sempre procuram manter uma identidade social positiva. Esta identidade social positiva está ligada à comparação positiva que o indivíduo faz de grupos aos quais se vincula. No entanto, quando a identidade social for insatisfatória o indivíduo abandona o seu grupo e busca vinculação em outros grupos.

Na Teoria da Identidade Social, a pessoa não tem um *self* pessoal, mas vários *selves*, que correspondem aos grupos os quais o indivíduo pertence. Diferentes contextos sociais podem impulsionar o indivíduo a pensar, sentir e agir com base em diferentes níveis do seu *self*, como o nível pessoal, familiar ou nacional, por exemplo.

As diferentes identidades que o indivíduo possui que compõem o seu *self*, são ativadas em momentos diferentes, dependendo da situação. Nesta teoria, portanto, um indivíduo tem identidades sociais múltiplas, situacionais, e que não formam um “eu” unificado.

Eles teorizaram que a identidade social é baseada no desejo do indivíduo de aumentar a sua auto-estima usando processos de comparação social pelo qual os indivíduos diferenciam-se e formam avaliações positivas e negativas de *in-groups* e *out-groups*. Isso significa que, depois de serem categorizados como membros do grupo, os indivíduos procuram alcançar uma auto-estima positiva diferenciando positivamente o seu grupo em uma comparação com outro grupo. A diferenciação foi explicada como uma necessidade de distinguir o *in-group* do *out-group* acoplada com a escolha de comparar outros (baseado em similaridade, proximidade, e saliência situacional). Tajfel e Turner indicaram que é a diferenciação que cria a fundação para a competição intergrupar, sobre a qual eles distinguiram a competição social (motivada por auto-avaliação, alimentada por processos de comparação social) de competição instrumental (motivada por auto-interesse, alimentada por metas).

Blake Ashforth e Fred Mael foram os primeiros pesquisadores organizacionais a aplicar a teoria de Tajfel e Turner a organizações em seu artigo “*Social Identity Theory and the Organization*”. Muitos pesquisadores de identidade organizacional seguiram este trabalho.

2.2 - Marilyn B. Brewer e Wendi Gardner

“Who Is this ‘We’?: Levels of Collective Identity and *Self*-representations”

(1996)

Em seu artigo, “*Who Is this ‘We’?: Levels of Collective Identity and Self-representations*”, as psicólogas sociais Brewer e Gardner combinaram a distinção entre identidade pessoal e social oferecida por Cooley e Mead, com a distinção de Markus e Kitayama (1991) entre *selves* independente e interdependente. Elas redefiniram o *self* interdependente como relacional e posicionaram essa categoria entre a identidade pessoal e social na teoria de categorização social de Tajfel e Turner, para formar um modelo de identidade de três níveis: pessoal, relacional e coletivo. De acordo com Brewer e Gardner, identidade pessoal diferencia o *self* de todos os outros, identidade relacional reflete a assimilação no indivíduo de outros indivíduos particulares, e identidade coletiva reflete a assimilação a grupos sociais significantes. Assim,

identidade relacional e coletiva envolvem relativamente crescentes extensões sociais do *self* além da identidade pessoal. Brewer e Gardner afirmaram que esses diferentes níveis do *self* coexistem dentro do mesmo indivíduo, mas são ativados em diferentes contextos e em diferentes períodos. Elas também levantaram o problema de diferenças culturais em práticas de construção do *self*, notando estudos que descobriram que a cultura japonesa tende a ativar a construção do *self* relacional, enquanto que a cultura americana tende a ativar a construção do *self* pessoal.

Brewer e Gardner sustentam que dentro da categoria do *in-group*, indivíduos desenvolvem uma orientação cooperativa para problemas compartilhados. Elas comentaram que tensões entre pressões para se diferenciar e assimilar existem em todos os três níveis da auto-representação: similaridade versus exclusividade (ser único) é o problema no nível pessoal, intimidade versus separação no nível relacional, e inclusão versus distintividade no nível coletivo.

Elas apontaram para uma apreciação dinâmica do autoconceito quando argumentaram que em cada nível da auto-representação, essas forças opostas de assimilação e diferenciação criam um equilíbrio dinâmico que flutua com as mudanças na distância entre o *self* e os outros. Uma dinâmica parecida pode esclarecer o deslocamento entre níveis da auto-categorização. Quando a necessidade de intimidade no nível interpessoal não está sendo atendida, identidades coletivas podem se tornar mais importantes, períodos prolongados imergidos em uma coletividade despersonalizada pode aumentar a importância pelo reconhecimento do *self* pessoal, individuado, e assim por diante. Isso é similar com a idéia de Howard Schwartz (1987) examinada em seu artigo "*Anti-social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective?*", com a diferença que Schwartz se baseou mais na teoria psicanalítica freudiana do que na psicologia social para formular o seu argumento.

Este trabalho de Brewer e Gardner é importante porque fornece uma fundação teórica empiricamente sustentada para a prática de generalizar a partir do nível individual de análise para o nível organizacional em estudos organizacionais.

Capítulo 3 - Identidade Organizacional

A idéia de que as organizações têm identidade é problemática para alguns que acreditam que identidade é um fenômeno estritamente individual e particularmente humano. Para eles, a asserção de que identidade pode ser atribuída a uma organização não tem sentido porque antropomorfiza a organização (a trata como se fosse um humano enquanto esta não é). No entanto, muitas pessoas reportam sentimentos de “*welness*” a respeito de suas organizações, e quase todas as pessoas fazem atribuições de identidade sobre companhias mesmo quando não se sentem pessoalmente associados a elas. A maioria dos autores tratados aqui acredita que aplicar o conceito de identidade a uma organização é uma coisa razoável a se fazer, mesmo que em alguns casos a principal preocupação não seja o que é a identidade organizacional, ou como ela é criada e mantida, ou mesmo quais são seus efeitos no desempenho organizacional ou no comportamento individual, mas como as identidades individuais são moldadas ou influenciadas de alguma maneira pela presença poderosa das organizações em suas vidas.

Alguns dos autores aqui tratados apresentam identidade organizacional estritamente como uma atribuição feita por indivíduos a organizações e assim localizam o fenômeno na mente dos indivíduos. Outros a consideram como uma propriedade intrínseca da organização, algo aparentado a uma consciência distribuída que se encontra dentro do grupo de indivíduos cujas atividades compreendem uma organização. Algumas pesquisas recentes localizam a identidade organizacional em um espaço intersubjetivo criado por relações sociais dos grupos. Embora outros foquem primariamente em suas manifestações materiais em logotipos e adereços de corporações, a maioria dos autores que aparecem neste trabalho considera que a identidade organizacional é construída socialmente pelas cognições, emoções e/ou apreciações estéticas daqueles que participaram em sua criação, manutenção, e mudança.

O conceito de identidade organizacional foi em maior parte adaptado da sociologia e da psicologia e inaugurado no campo de estudos organizacionais por Stuart Albert e David Whetten em 1985, em seu artigo “*Organizational Identity*”. Sobre o trabalho desses pesquisadores, Caldas e Wood Jr. (1997) afirmam que:

A analogia entre identidade individual e identidade organizacional foi esboçada a partir das noções de Erikson sobre identidade individual e dos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo, esses autores sugeriram que as organizações também possuem uma identidade, ou um caráter central. Na sua definição, a identidade organizacional compreende as crenças partilhadas pelos indivíduos sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. Esses três critérios são necessários e suficientes para definir identidade organizacional como conceito científico. (CALDAS e WOOD JR., 1997)

De acordo com Albert e Whetten (1985), o fenômeno de identidade organizacional pode ser mais claramente observado quando membros de uma organização fazem perguntas tais como: “Quem somos nós?”, “Em que negócio nós estamos?” ou “O que desejamos ser?”.

Acadêmicos que seguiram Albert e Whetten investigaram, a partir daí, muitas questões: Por exemplo, o que é que cria o senso de um *self* coletivo (*we-ness*) em relações sociais como aquelas encontradas em grupos de trabalho e organizações; o que faz com que um grupo social perceba a si mesmo como distinto dos outros; como o senso de uma identidade organizacional é influenciado por como os outros percebem a organização; como podemos reconhecer uma organização através do tempo e espaço; até que ponto podemos encontrar continuidade ao longo do tempo na vida coletiva de uma organização; se o seu comportamento ético é influenciado pela identidade organizacional, etc.

Podemos entender a organização como um grupo social, e que a dinâmica válida para explicar a identidade social continua suficiente para compreender a identidade organizacional. Nesse sentido, Brown sentencia que:

De modo geral, o pressuposto que baseia essa área é que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa, portanto, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. As necessidades e comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por suas auto-imagens organizacionais. (BROWN apud MACHADO, 2003, p.60)

Não podemos falar de identidade organizacional sem falarmos de identificação. Pois uma não existe sem a outra. Para Ashforth e Mael (1989), a identificação organizacional constitui “um envolvimento baseado no desejo de afiliação”. Essa

identificação é às vezes confundida com um compromisso com a organização, no entanto ela engendra aderência a normas e valores grupais, homogeneiza atitudes e comportamentos e é mais internalizada que o mero compromisso. Uma forte identificação com a organização “aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não-membros” (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL apud MACHADO, 2003). Estes pesquisadores apontam que “a identificação organizacional pode ter efeitos positivos e negativos sobre o autoconceito dos membros da organização.”

Um processo intenso de identificação é discutido por Pratt (2000) que, ao relatar o caso da Amway, demonstra como a identificação é construída sob identidades projetadas, principalmente em termos de aspirações pessoais. “Os sonhos são considerados centrais para ser membro da família” (PRATT, 2000, p.465). “Eles constituem o elo mental de ligação entre os membros e a companhia, numa tentativa de vinculação e de ratificação do desejo de afiliação, na medida em que a realização dos desejos está ligada à vinculação organizacional.” (MACHADO, 2003, p.63).

A identidade organizacional, portanto, pode ser entendida como um processo por meio do qual a organização se torna específica na mente de seus integrantes. Esse processo se constrói a partir da interação do indivíduo com outros membros e da sua relação com a entidade organizacional. Dia após dia, o indivíduo internaliza a crença de que a organização na qual está inserido é a mesma que era ontem, simbolizando a sua existência temporal. Tal como as outras modalidades de identidade, a identidade organizacional remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto, conforme a síntese de Machado (2003), “o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização”.

3.1 - Stuart Albert e David A. Whetten

“Organization Identity” (1985)

Como já exposto, Albert e Whetten foram os primeiros autores a tratar de identidade em organizações. “*Organization Identity*”, pois, é um artigo de suma importância para o desenvolvimento de outras teorias neste campo. Aqui eles apresentam uma definição do conceito, atribuindo-lhe três características: Identidade organizacional é o que é central, distintivo e temporariamente contínuo em uma

organização (no artigo os autores usam o termo *enduring*, e não temporariamente contínuo).

E então “central, distintivo e duradouro” se tornou de fato a definição de identidade organizacional usados para aqueles que construíram teoria a partir deste estudo. Hoje, essa definição é oferecida por muitos pesquisadores no campo sem nenhum comentário, enquanto que outros imprimem suas marcas ao desafiar a validade de um ou outro de suas componentes.

A importância deste artigo de Albert e Whetten é facilmente perceptível nos estudos sobre identidade, dado que eles apresentaram idéias que influenciaram muito daquilo que se seguiu. Em adição à contribuição de uma definição de identidade organizacional, o artigo sugere que a identidade organizacional é formada por um processo de comparações inter-organizacionais ordenadas e de reflexões sobre estas ao longo do tempo. Esta idéia levou alguns acadêmicos a adotar uma aproximação longitudinal, baseada no processo, sobre como a identidade organizacional é formada, mantida e alterada.

Albert e Whetten apresentam uma classificação entre dois tipos de identidade organizacional. No primeiro tipo, não há uma unidade sobre a identidade da organização; conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas identidades. Nesse caso, a identidade seria ideográfica. O outro tipo é justamente a contraposição do primeiro: a identidade seria classificada como holográfica quando múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização.

Outras idéias importantes devidas a Albert e Whetten incluem a especificação de condições nas quais a identidade organizacional é examinada criticamente: a formação da organização ou nascimento, perda do fundador, fusões, aquisições, rápido crescimento ou brusco declínio. Eles também propõem que a discrepância entre como os membros (*insiders*) e os não-membros (*outsiders*) vêem a organização podem afetar a saúde organizacional. Por fim, os autores fazem uma crítica a uma suposição de uma mono-identidade. O artigo apresenta a idéia de que identidades em organizações podem ser dualísticas, ou híbridas no sentido de que estas contêm aspectos, ambos, utilitários e normativos.

Esse artigo focou no sentido, na significância e na definição do termo identidade na sua aplicação a organizações. A questão “Que tipo de organização é essa?” se refere às características que são centrais, distintivas e duradouras, que revelam a identidade de uma organização. Neste artigo fica claro que as organizações são capazes de fornecer

múltiplas respostas para múltiplos propósitos, e que reconhecer o fato e estudar as condições que provocam diferentes respostas e a relação dessas respostas com outras é um problema específico da identidade.

3.2 - Blake E. Ashforth e Fred Mael

“Social Identity Theory and the Organization” (1989)

Em “*Social Identity Theory and the Organization*”, Blake Ashforth e Fred Mael (1989) introduziram a teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1979) em estudos organizacionais e contribuíram com uma visão de identidade organizacional definida no nível de subunidade (ex: departamentos) de análise. Esse influenciador artigo liga os níveis individuais e organizacionais, creditando a coletividade com uma realidade psicológica além do *membership*. Para eles a identificação social é o que permite o indivíduo a conceber e se sentir fiel a uma organização ou cultura corporativa. Este artigo precede Brewer e Gardner (1996) por dar um sentido à complexidade da identidade organizacional quando todas as subunidades e indivíduos que a constroem são considerados.

Mais importante, Ashforth e Mael argumentam que a identificação social é dependente de uma construção social da identidade organizacional (ou coletiva), no sentido de que o processo de identificação no nível individual requer um referencial que toma a forma de identidade coletiva. Esse artigo define identidade organizacional como uma realidade psicológica existente além do *membership*. Para eles, um membro de um grupo psicológico não necessita interagir com ou membros, nem gostar, nem ser gostado ou aceito por eles. As suas percepções são a base para a incorporação desse status em sua identidade social. Isto é, para Ashforth e Mael, a identidade organizacional é, primordialmente, uma construção cognitiva. Outro aspecto ponderado por estes pesquisadores é que as identidade organizacionais são flexíveis e mutáveis, pois dependem dos acontecimentos, resultados e impactos das empresas. Assim, elas podem passar de positivas a negativas, ou vice-versa.

Seguindo a Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner, Ashforth e Mael argumentam que o indivíduo define a si mesmo parte em termos do seu pertencimento a grupos sociais. A identificação, segundo essa interpretação, é a percepção de unicidade ou pertencimento a um grupo, envolvendo experiências diretas (ou imaginárias) de seus sucessos e falhas. A identificação do grupo e o favorecimento a este tendem a ocorrer

mesmo na falta de uma liderança forte ou interdependência entre os membros, interação ou coesão. Essa identificação está associada com grupos que são distintivos, prestigiosos, e que estão em competição (ou pelos menos em alerta) com outros grupos, embora ela possa ser promovida mesmo pela atribuição aleatória a um grupo. Portanto, a identificação pode persistir mesmo quando a afiliação a um grupo é pessoalmente doloroso, quando não se gosta dos outros membros, ou quando a falha do grupo é provável.

O conceito de identificação, entretanto, descreve apenas a cognição de unicidade (sentimento de pertencimento), não os comportamentos e afetos que podem servir de antecedentes ou conseqüências da cognição. A identificação induz o indivíduo a se engajar e derivar satisfação de atividades congruentes com a identidade, a ver a si mesmo como um exemplar do grupo, e a reforçar fatores convencionalmente associados com a formação do grupo (ex: interação e coesão). Essa perspectiva, aplicada a certos domínios de comportamento organizacional, sugerem que:

1) A socialização organizacional pode ser entendida em parte como uma tentativa de gerenciar simbolicamente o desejo de um novato por definir a organização (ou uma subunidade) em características distintivas, centrais e duradouras. A identificação possibilita o novato ser reificado pela a organização e se sentir leal e comprometido a ela, além de facilitar a internalização de valores e crenças organizacionais. Para Ashforth e Mael, ao perseguir uma categoria social como se fosse psicologicamente real, o indivíduo pode identificar-se com a categoria em si (por exemplo: "Eu sou um policial militar"). Essa identificação provê um mecanismo pelo qual o indivíduo continua a acreditar na integridade da sua organização apesar dos desmandos ou irregularidades de quem está na administração, ou permanecer fiel ao seu departamento, mesmo quando há uma completa troca de pessoal.

2) Indivíduos têm identidades múltiplas e frouxamente acopladas. Conflitos inerentes entre as demandas do ambiente social não são tipicamente resolvidos por integrar as identidades cognitivamente, mas por ordená-las, separá-las ou pulverizá-las. Essa compartimentalização de identidades sugere a possibilidade uma duplicidade, de uma hipocrisia aparente e um de esquecimento seletivo (seleção de qual identidade ressaltar em cada situação, e o esquecimento as outras identidades que forem impróprias para o momento).

3) Em organizações ideográficas, o desejo por uma identidade social salutar predispõe subunidades organizacionais ao conflito intergrupar em características que

são mutuamente comparadas. Assim, o conflito entre os grupos pode surgir mesmo na ausência de causas objetivas, como a escassez de recursos.

Os autores ressaltam que o conceito de identificação foi negligenciado nas pesquisas organizacionais. Em suma, os autores postulam que a concepção reformulada de identificação como uma unicidade percebida com um grupo, sugerida pela teoria da identidade social, oferece uma nova perspectiva para uma infinidade de problemas organizacionais críticos (ASHFORTH e MAEL, 1989).

3.3 - Jane Dutton and Janet M. Dukerich

“Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organization Adaptation”
(1991)

Neste artigo Jane Dutton e Janet Dukerich teorizam sobre o impacto da identidade organizacional e da imagem organizacional em processos de adaptação, a partir da análise de suas pesquisas desenvolvidas no *Port Authority*, localizado na cidade de Nova Iorque. Tais pesquisas se deram a partir do acompanhamento de um problema específico: acontecimentos que envolviam pessoas sem moradia que começaram a habitar algumas partes do território do *Port Authority*. Tiradas as conclusões da pesquisa, as autoras irão generalizar para problemas concernentes a organizações, ou seja, questões reconhecidas coletivamente por seus membros como capazes de implicar conseqüências para a mesma.

As autoras definem identidade organizacional como o modo pelo qual os membros da organização enxergam a própria organização, e imagem organizacional, como o modo pelo qual os membros da organização pensam que os outros a enxergam. A identidade organizacional induz e direciona interpretações, emoções e ações dos indivíduos acerca de quaisquer problemas que possam surgir. Imagem organizacional, por sua vez, funciona como uma medida de avaliação e justificação de ações sobre os problemas. Ao longo do trabalho, Dutton e Dukerich relatam as fases de transformação das interpretações, emoções e ações dos atores (membros da empresa) decorrentes do problema anteriormente citado.

O *Port Authority*, um complexo que reúne várias edificações, como o extinto *World Trade Center*, era reconhecido como uma empresa de alta competência, profissionalismo e excelência técnica. Empregava mais de 10.000 funcionários. No entanto, a empresa não acreditava que deveria tratar de problemas de serviço social.

Este artigo mostra como, ao longo do tempo, essa opinião se modifica, e como o modo de encarar o problema varia de acordo com a interpretação dos membros em cada fase do problema.

Dutton e Dukerich descobriram que a identidade do *Port Authority* - ou como os membros a enxergam - desempenhou um papel chave em induzir, direcionar interpretações, emoções e ações. Ao mesmo tempo em que a imagem organizacional - como os membros da organização pensam que os outros a enxergam - serviu como uma medida pela qual os membros avaliaram e justificaram ações no problema. Mais do que isso, a imagem organizacional foi um importante espelho para interpretações que impulsionaram e julgaram ações do problema por causa de uma estreita ligação entre a visão de pessoas internas e as inferências internas e externas sobre o caráter dos membros da organização. O trabalho deu-se em cinco fases:

Fase 1: Acreditava-se que o problema dos desabrigados era uma questão de polícia e de segurança. Esses desalojados se instalaram no terminal de ônibus que estava passando por uma reforma, com a falta de hotéis simples nos arredores da cidade. As ações do *Port Authority* foram limitadas em escopo e focadas no terminal de ônibus. Foram feitas tentativas de encaminhamento chamando a assistência de serviço social de Nova Iorque para resolver a questão.

Fase 2: Os membros do *Port Authority* não mudaram significativamente a maneira de interpretar e de dar respostas ao problema. Poder-se-ia dizer que eles fizeram as mesmas coisas, mas com mais rigor. Mesmo com uma leve mudança no modo de entender o problema, a mentalidade ainda era a de encontrar um jeito de retirar os desalojados dali. A empresa afirmava incessantemente que seu negócio não envolvia serviços sociais. Os trabalhadores da área do terminal de ônibus, ao se envolverem com o problema e verem a imagem do terminal de ônibus se deteriorando, tentaram alertar os outros funcionários das demais áreas sobre a gravidade do problema e a urgência em solucioná-la. Enquanto isso, no nível superior, os executivos discutiam qual o papel e posição que o *Port Authority* deveria assumir diante do problema.

Fase 3: Em 1987, o tipo e o nível de atenção da empresa ao problema mudaram. Uma cobertura da mídia negativa afetou a imagem do *Port Authority*, que passou a ser vista como desumana. Tal visão afetou seus membros, o que os levou a reafirmar a importância de agir de modo mais solidário, como por exemplo, não deixar os desalojados passando frio no inverno. Duas ações representativas podem demonstrar que a alta gerência estava agora interessada no problema: a formação do *Homeless*

Project Team internamente, e o *Cullman Fellowship*, externamente. Ambos os grupos criados com o intuito de procurar entender melhor a questão para pensar na solução mais adequada, além de prestar assistência aos sem-teto. Paralelamente a essa medida, foram criadas novas regras que restringiam a circulação pelos edifícios, assim como o acesso a eles. Apesar de tais medidas terem funcionado no sentido de ter dado maior controle da situação para a empresa, o problema piorou em termos de números de pessoas habitando as instalações da empresa. Ainda não podiam ser constatados resultados dessas ações, o que explica a perduração das críticas midiáticas.

Fase 4: O ano de 1988 marcou uma mudança significativa no modo da empresa de ver a questão. Agora a organização via-se como a única que poderia resolver o problema, dado que ninguém mais iria. Um senso de heroísmo resignado marcou esse período, tanto na visão do problema como na justificativa das ações. O *Port Authority* entraria agora pra valer, com a sua costumeira excelência. A decisão de que a organização deveria tomar ações foi acompanhada por uma forte dose de emoção sobre a imagem desfavorável que o *Port Authority* adquiriu na imprensa. A empresa foi tomada por senso de raiva e constrangimento gerado pela cobertura negativa da mídia sobre a atuação da empresa na questão das pessoas sem moradia. A formação do *Homeless Project Team* foi bastante produtiva, que inclusive motivou iniciativas mais adequadas, como o estabelecimento de dois *drop-in centers*, que prestavam auxílio e moradia para os desalojados. Mais de US\$2.5 milhões foram gastos para financiar a renovação e a operação inicial do *Open Door Drop-In Center* e da *John Heuse House*.

Fase 5: A relação do *Port Authority* com os desalojados tomou um novo rumo em 1989. Apesar da posição da organização não estar solidificada, suas ações aumentavam cada vez mais. A empresa controlava a exposição destas intencionalmente, isto é, chamando a atenção ou não, de acordo com a sua vontade. O *Port Authority* gerenciou o contexto mais ativamente do que nas outras fases, procurando parceiros para elaborar novas soluções coletivas para a crise regional. Foram feitos esforços envolvendo apresentação de informações sobre o problema e informações sobre as ações da organização no problema de um jeito que minimizasse o dano na imagem organizacional, desassociando a organização do problema. Esses esforços foram feitos dentro das restrições das possíveis ações que a identidade organizacional do *Port Authority* delimitava aos seus membros, como, por exemplo, a sua busca por excelência. Ao mesmo tempo, a organização foi cada vez mais reconhecida como líder em como lidar com desalojados na indústria de transportes. Os membros do *Port Authority*

demonstraram muito orgulho no método da empresa de lidar com os desalojados. Para eles, foi à maneira “mais humana” usada por qualquer agência transportadora.

A identidade organizacional é um fator crucial para podermos entender a evolução no tempo das interpretações, emoções e ações sobre o problema. O caso do *Port Authority* é um exemplo de como a identidade organizacional afeta processos de adaptação por meio de seus efeitos nas interpretações, emoções e ações sobre um problema. O conhecimento das crenças dos indivíduos sobre a identidade de uma organização é crucial para discernir a importância de um problema, seus significados e os seus conteúdos emocionais. Essas interpretações, lapidadas pela identidade organizacional, movem o comprometimento, o envolvimento, a indiferença e a resistência dos indivíduos em direções particulares e também direcionam e lapidam as ações organizacionais.

Enquanto a identidade de uma organização descreve o que os seus membros acreditam ser o seu caráter; a imagem organizacional descreve atributos que membros da organização acreditam que pessoas fora da organização usam para distingui-la. Imagem organizacional é diferente de reputação: reputação é a visão daqueles que estão de fora da organização sobre ela, e não a visão dos de dentro sobre aquilo que os de fora pensam. Ambas, identidade e imagem organizacional são construções mentais dos membros da organização. Elas compreendem duas maneiras-chaves pelas quais a organização ganha significado aos indivíduos e os motivam para agir de maneiras particulares e em tempos particulares. No caso do *Port Authority*, uma mudança na sua imagem afetou a empresa por dentro, impulsionando respostas mais substantivas. Tentativas de manipular a imagem organizacional também explicam as diferentes ações relacionadas com o problema.

O autoconceito dos indivíduos e identidades pessoais são formados e modificados, em parte, por como estes acreditam que outros vêem as organizações pelas quais eles trabalham. Ímpetos para agir na reparação da imagem danificada resultante da associação do *Port Authority* com os sem-teto extravasaram o âmbito organizacional. O dano na imagem da organização atinge os indivíduos pessoalmente. Portanto, estes indivíduos estarão fortemente motivados e comprometidos a agir em prol da restauração da imagem organizacional. Essa ligação tênue entre imagem organizacional e caráter individual sugere que os indivíduos estarão motivados para preservar uma imagem positiva e reparar uma imagem organizacional negativa, através de associação e

dissociação com ações do problema, gerenciando as impressões daqueles que estão de fora da organização de modo que seja consistente com a identidade organizacional.

A conexão entre sentidos de *self* dos indivíduos e a imagem organizacional criam incentivos para manipular as impressões que outros têm das ações da organização. Membros tentam várias táticas para verem se conseguem transformar uma imagem organizacional negativa sem violar atributos de sua identidade. Essa manipulação de impressões pode ser por tentativa e erro, mas carrega um componente de aprendizado ao longo do tempo, devido à experiência. Pode ser assertiva (tentar criar uma boa imagem) ou defensiva (tentar se livrar de uma má imagem). A deterioração de uma imagem organizacional, como a do *Port Authority*, é um importante acelerador e impulsionador de ações relacionadas ao problema.

Por fim, as autoras analisam as contribuições que o estudo pode proporcionar a algumas abordagens teóricas relevantes em estudos organizacionais.

Teoria da Contingência - Adaptação organizacional e mudanças estratégicas são compatíveis com os conceitos de identidade e imagem organizacional. O contexto é importante na explicação de padrões de mudança. Além disso, pode-se afirmar que o contexto afeta padrões de mudança por meio de seus efeitos no modo como os problemas são interpretados. No entanto, dois importantes temas – o que as pessoas vêem como os atributos distintivos de suas organizações (sua identidade), e o que elas acreditam que outros vêem como distintivo dessas organizações, limitam, moldam e preenchem interpretações – ajudam a ligar cognições individuais e comportamentos a ações organizacionais. Dado que imagem e a identidade organizacional são construções mentais dos membros da organização, estes interpretam problemas e ações ativamente. Desse modo, esses dois conceitos ajudam a explicar quando, onde, e como indivíduos se tornam motivados a ir contra ou a favor às iniciativas organizacionais. É uma inconsistência entre várias condições em uma organização e seu contexto que precipitam a ação. A relação entre os sentidos dos indivíduos de suas identidades e imagens organizacionais e os seus próprios sentidos de quem eles são sugere uma conexão bem pessoal entre ação organizacional e motivação individual. Isso, por sua vez, sugere que os indivíduos têm uma tendência em direcionar suas ações organizacionais

Ecologia Populacional - Interpretações e ações dos problemas pelos membros do *Port Authority* refletiram mudanças na atenção do público aos desalojados na mídia e outras áreas de discurso público. A oscilação da atenção nacional acentuou as

dificuldades internas em legitimar mobilização e investimento no problema. Para pesquisadores da adaptação, essa conexão sugere que o crescimento e a queda de problemas em ambientes institucionais amplos afetam a interpretação e ação dentro da organização. Esse ponto de vista é consistente com a da teoria da ecologia populacional e da teoria institucional, que afirmam que o contexto externo limita os padrões de mudança.

Teoria Institucional - Pode-se ligar o contexto ambiental com a mudança organizacional por meio da idéia de receitas das indústrias da teoria institucional. Significados em uso e legitimados em um contexto externo amplo limitam quais problemas ou idéias têm valor nas organizações. Essa visão faz com que pesquisadores da adaptação devam considerar como as mudanças em questões públicas moldam e modificam a interpretação de problemas.

Conclui-se, deste artigo, que as idéias de identidade e imagem organizacional são centrais para se entender como problemas são interpretados, como respostas a estes são dadas, como e quais tipos de emoções são invocadas, e como esses comportamentos estão relacionados uns aos outros no contexto organizacional. Essa idéia sugere que indivíduos mantêm um olho no espelho da organização quando interpretam, reagem e se comprometem com ações organizacionais. Pode-se entender melhor assim como organizações se comportam ao perguntar onde indivíduos olham, o que eles vêem, gostem ou não do que vêem no espelho.

3.4 - Mats Alvesson

“Organization: From Substance to Image?” (1990)

Por uma perspectiva crítica, Alvesson investigou o papel que as imagens externas das organizações representam em suas práticas gerenciais internas, prestando particular atenção a como as organizações tentam manipular suas imagens através de pseudo-eventos, pseudo-estruturas e pseudo-ações. Sua tese é que a sociedade pós-industrial cria condições que enfraquecem processos naturais de desenvolvimento da identidade organizacional. Isso significa que gerentes precisam inventar substitutos para identidade organizacional para manter o nível de integração requerido para permitir que suas organizações continuem funcionando como entidades econômicas. Essa invenção, para Alvesson, ocorre através da manipulação da imagem da corporação e, uma vez que gerentes se tornam dedicados a manipular a imagem corporativa, a essência da

organização (a qual ele define como sendo sua cultura e identidade) vai sumindo de vista.

Alvesson identificou pelo menos três condições que precisam estar presentes para o aparecimento da imagem organizacional. A primeira é o enfraquecimento e a fragmentação da cultura tradicional, que enfraqueceu o elo entre os padrões de significado e esquemas interpretativos que eram transferidos das gerações mais velhas para as mais novas. Daí surgiu uma boa possibilidade para a fabricação de imagens descoladas dos significados tradicionais. A segunda tem a ver com mudanças materiais, como a crescente importância dos serviços e informações em detrimento da produção de bens, que diminuíram as chances de se fazer julgamentos seguros e avaliações ancoradas na realidade material. Com o intangível, surge espaço para a ambigüidade, que engendra o aparecimento de imagens. O terceiro aspecto são os meios de produção de imagens, que devido à maior significância da mídia, tornou a comunicação de imagens não só possível como crucial para as organizações.

Uma importante contribuição deste artigo é a definição de imagem corporativa como sendo: uma holística e vívida impressão sustentada por um grupo em particular de uma organização, parte como resultado de um processamento de informação (que tem sentido) sustentado por membros do grupo, e parte pela comunicação agregada da corporação em questão considerando a sua natureza, por exemplo, a foto fabricada e projetada do *itself*. Alvesson soma esse importante alerta a sua definição: uma imagem é algo que recebemos primeiramente por meio de informação coincidente, infrequente, superficial e/ou mediada, através da mídia, aparições públicas, recursos de segunda mão, etc., não através de nossas experiências e percepções diretas do 'core' do objeto.

Ao conceituar imagem e identidade separadamente, Alvesson pôde então teorizar sobre o relacionamento desses dois conceitos, que ele apresentou como uma relação de substitutabilidade. Isto é, em face da ambigüidade ou da distância psicológica da corporação, imagens instaladas pela gerência substituem as experiências pessoais da corporação na representação mental dos seus participantes. Em suma, a imagem substitui a essência. Os conceitos de Alvesson de ambigüidade e distancia psicológica da corporação fazem um paralelo com a especificação de Schwartz (1987) dos membros que têm as suas identidades colocadas em questão. Juntas, essas duas idéias começam a sugerir alguma das condições delimitadoras para uma teoria de identidade organizacional.

3.5 - Howard S. Schwartz

“Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective” (1987)

De acordo com Schwartz (1987), a função ontológica de uma organização é dar aos seus membros um sentido de ser, ou seja, uma identidade. Schwartz estava interessado em casos nos quais as organizações formam suas próprias comunidades morais, e argumenta que tais organizações podem influenciar a orientação moral de seus membros para o mundo como um todo.

A tese de Schwartz é que uma comunidade moral se forma com base no comprometimento, e o comprometimento se forma com base na função ontológica de prover identidade, e a moralidade então formada pode permanecer em isolamento ou em oposição às normas mais amplas da comunidade.

O artigo de Schwartz traz a teoria psicanalítica de Freud à discussão sobre identificação organizacional ao definir o conceito de ideal organizacional em relação ao ideal do ego de Freud. Na teoria de Schwartz, o ideal organizacional age como um substituto do ideal do ego para o qual o indivíduo aspira em sua procura pelo retorno seu estado infantil de narcisismo de total amor e proteção.

Schwartz sugere que, pelo menos para participantes da organização que têm as suas identidades pessoais colocadas em questão, o ideal organizacional substitui o ideal do ego e então a organização pode provê-los de um senso de identidade. Ele usa sua teoria para explicar porque alguns indivíduos agem ilegalmente ou sem ética para proteger suas companhias. O famoso caso de Silkwood prove um primário exemplo através do qual Schwartz desenvolveu seus argumentos.

No filme *Silkwood*, um empregado de uma corporação químico-nuclear é observado por Karen Silkwood enquanto ele retoca as fotografias de soldas nas hastes de combustível para serem usadas em reatores nucleares. Este homem é evidentemente um empregado comprometido com a organização, preocupado com os efeitos na companhia e nos empregados de uma atrasa na entrega do que estava combinado em um contrato. Ele não aparece ser uma criatura do mal, apesar de que a atividade que ele esta engajado não é somente ilegal, como potencialmente destrutiva. Schwartz, a partir dessa historia, buscou compreender como esse homem, e outros como ele, podem praticar ações moralmente repreensíveis no contexto de seus trabalhos.

3.6 - Linda E. Ginzler, Roderick M. Kramer, e Robert I. Sutton

“Organizational Impression Management as a Reciprocal Influence Process:
The Neglected Role of the Organizational Audience” (1993)

Um dos maiores méritos do artigo de Ginzler, Kramer e Sutton foi estender a teoria de gerenciamento de impressões Goffman ao nível organizacional de análise, não meramente aplicando-a, mas fazendo ajustes e considerações relevantes para compreender esse fenômeno nas organizações.

Entretanto, em oposição à teoria de Goffman, que é baseada em uma metáfora teatral e considera, portanto, uma performance largamente homogênea da audiência, Ginzler, Kramer e Sutton (1993) argumentaram que as audiências organizacionais são mais propícias a ter percepções conflitantes. Como essas audiências são heterogêneas, é mais difícil para os altos gerentes terem sucesso no controle de impressões. Não é possível agradar a todos. Os funcionários, acionistas, investidores, credores, fornecedores, clientes, a mídia, o Estado, ONGs e a comunidade afetada pela empresa têm valores e percepções distintas sobre a organização em questão. Este é um dos motivos de por que este gerenciamento de impressões costuma falhar no contexto organizacional.

Apesar de Alvesson (1990) endereçar imagem organizacional a partir da perspectiva de como a imagem pode ser manipulada pela organização, Ginzler, Kramer e Sutton consideram a influência da audiência da organização no processo de gerenciamento de impressões. A conexão entre imagem e identidade organizacional, nesse caso, se dá quando os autores focam o seu interesse no gerenciamento de impressões em termos do papel que este processo tem em gerenciar ameaças à identidade advindas de audiências externas à organização. Esses autores propuseram um modelo de gerenciamento de impressões organizacional, no qual o controle de impressões é apresentado como um processo de influência recíproco e interativo que envolve ciclos de negociação entre a alta gerência e segmentos da audiência organizacional.

Capítulo 4 – Discussões Recentes

Neste capítulo trataremos de quatro temas que concentram as discussões contemporâneas sobre identidade organizacional na academia. Os artigos contidos nesta parte são mais recentes, do final da década de 90 e do começo do século XXI. Portanto, esses artigos geralmente têm os autores dos capítulos anteriores como referência. Os quatro temas a serem debatidos aqui são: 1) a estabilidade e mudança na identidade organizacional, 2) a idéia de múltiplas identidades, 3) o controle e o *management* da identidade, e 4) a comunicação da identidade organizacional.

4.1 - Estabilidade e Mudança

Aqui serão discutidos três importantes artigos que tratam a identidade não como uma construção estática, mas como um processo dinâmico: “*Organizational Identity, Image and Adaptive Instability*” de Gioia, Schultz e Corley; “*The Dynamics of Organizational Identity*” de Mary Jo Hatch e Majken Schultz; e “*Identity and collaborative strategy in the Canadian HIV/AIDS treatment domain*” de Maguire e Hardy.

Segundo a concepção dos primeiros teóricos, como Albert e Whetten (1985) a identidade seria o que dá um senso de continuidade, estabilidade e fixidez a uma organização. Se descartássemos os processos de mudança (por exemplo, o “*I*” de Mead), poderíamos afirmar que a identidade organizacional moldaria os indivíduos de tal maneira que mesmo se fossem substituídas todas as pessoas da organização (de maneira gradual), a organização se manteria a mesma. Há, dessa forma, certa autonomia da identidade organizacional em relação aos indivíduos. A partir dos processos de identificação e de transmissão da identidade (incluindo valores e crenças) os novos membros tenderiam a reproduzir a mesma ordem social.

Entretanto, em um estudo teórico, Gioia, Schultz e Corley (2000), explicitamente desafiam a definição de identidade de Albert e Whetten como duradoura, fazendo uma ligação entre identidade e mudança organizacional, na qual a organização se encontra permanentemente num estado de instabilidade, no qual deve se adaptar a todo o momento aos ambientes externos, que estão se modificando mais rapidamente nos tempos pós-modernos.

Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) descrevem a identidade organizacional como um conjunto de processos inter-relacionados (*expressing, impressing, mirroring e reflecting*) através do qual a cultura organizacional e as imagens influenciam a identidade organizacional, e vice-versa. O processo apresentado nesse artigo descreve a identidade organizacional como dinâmica, contudo capaz de oferecer à organização e à audiência um senso de estabilidade. Para Hatch e Schultz, a identidade organizacional “é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional” (HATCH e SCHULTZ, 2002). A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Ao correlacionar cultura, identidade e imagem, as autoras sustentam que a experiência de trabalho dos participantes da organização e a visão da capacidade de liderança dos níveis estratégicos da organização são elementos determinantes. Todavia, a identidade organizacional sofre também influências externas, por meio do processo de formação de imagens

Por sua vez, a partir de um estudo de um caso envolvendo o tratamento de AIDS no Canadá, Maguire e Hardy (2005) escreveram que os processos de contra-identificação e desidentificação ajudam a explicar a mudança. Esses autores argumentam que os indivíduos que se colocam na fronteira entre seu grupo e o outro conseguem superar a oposição que separa os dois grupos, e assim criar novas identidades. Com a contra-identificação nega-se algumas características da identidade de seu próprio grupo, e com a desidentificação apropria-se da identidade de outro grupo, gerando então uma nova combinação.

Estes três artigos apresentaram um número significativo de implicações para pesquisas futuras e para a prática gerencial.

4.1.1 - **Dennis A. Gioia, Majken Schultz e Kevin Corley**

“Organizational Identity, Image and Adaptive Instability” (2000)

Gioia, Schultz e Corley apresentaram um desafio à definição de identidade de Albert e Whetten como algo duradouro, rígido. Neste artigo argumenta-se que a identidade é instável e adaptativa. Esses autores afirmam que, as identidades organizacionais podem nem sempre aparentar estar mudando porque as organizações, em geral, usam os mesmos rótulos para descrever quem elas são por décadas.

Entretanto, a identidade organizacional muda devida o ao fato de que os significados e interpretações sobre os rótulos usados para descrever a identidade mudam

ao longo do tempo (por exemplo, o que hoje significa ser uma “companhia de tecnologia” pode ter tido um significado diferente no passado ou poderá significar também outra coisa no futuro).

Os autores propõem que essas mutações nas interpretações permitem às organizações adaptarem-se a ambientes em constante mudança, apesar de preservar um estável sentido do *self*. Esse estado é o que os autores se referem como instabilidade adaptativa.

Eles também afirmam que imagens organizacionais estão se tornando mais fluidas na sociedade pós-industrial, o que cria uma condição muito mais instável para a construção de uma identidade por forçar as organizações a adaptarem a sua identidade às percepções e expectativas externas sempre flutuantes.

Baseados em uma elaboração de diferentes aplicações do conceito de imagem (como propostas por Alvesson e Dutton e Dukerich) os autores mostraram como as interdependências entre identidade e imagem levam a processos de comparação (como na teoria da identidade social, de Tajfel e Turner) entre variações de “quem pensamos que somos” e “quem eles pensam que nós somos”, deixando a organização com diferentes maneiras de responder, tais como procurar mudar a identidade organizacional baseado em impressões transitórias.

Os autores discutiram as limitações da adaptação da identidade, isto é, que apesar do processo de construção da identidade e da imagem organizacional se tornar cada vez mais interdependente, elas mantêm um grau de independência.

4.1.2 - Mary Jo Hatch e Majken Schultz

“The Dynamics of Organizational Identity” (2002)

Em “*The Dynamics of Organizational Identity*” Hatch e Schultz seguiram os interacionistas simbólicos Cooley e Mead, os quais argumentaram que a identidade do *self* emerge de um processo envolvendo (1) como os outros vêem você, e (2) quem você pensa que é. Estas duas dimensões do processo de formação da identidade correspondem respectivamente às noções de “*me*” e “*I*” de George Mead.

Hatch e Schultz propuseram analogias organizacionais para os conceitos de Mead: A cultura organizacional corresponde ao “*I*”, e as imagens organizacionais correspondem ao “*me*”. Esse artigo oferece um modelo dinâmico de identidade

organizacional que emerge de processos nos quais a cultura organizacional e as imagens dos *stakeholders* têm papéis centrais.

Hatch e Schultz definiram os processos que ligam identidade à imagem como *mirroring* (baseadas em Dutton e Dukerich) e *impressing* (baseadas no controle de impressões de Goffman), e os processos que ligam identidade à cultura como *refleting* e *expressing*. Por que esses processos são mutuamente influenciadores e contínuos (independentes até certo ponto), o modelo de Hatch e Schultz abarca tanto a estabilidade como a mudança.

No processo de espelhamento (*mirroring*) da imagem organizacional (que neste caso não é conceitualizada como aquilo que os membros da organização pensam que os observadores externos pensam sobre a organização, mas sim efetivamente o que estes não-membros pensam sobre a organização, semelhante ao conceito de reputação de Dutton e Dukerich) sobre a identidade organizacional é construída a ligação do fora para dentro. Este processo, portanto, diz respeito à maneira pela qual a audiência externa influencia a identidade organizacional. Isto quer dizer que a organização vai ter de se adaptar parcialmente ao que os outros pensam sobre ela para receber uma avaliação positiva destes outros. Este processo ocorre concomitantemente a outro processo (*impressing*), no qual a organização vai buscar impressionar a audiência, a partir da manipulação de sua identidade, à moda do controle de impressões de Goffman, para agradar os *stakeholders*. Esta é, portanto, a dinâmica envolvendo imagem e identidade.

Há uma segunda dinâmica, igualmente significativa, no qual a cultura vai interagir com a identidade. No processo que as autoras chamaram de *expressing*, ocorre uma contínua construção da identidade a partir da influência da cultura organizacional. Para elas, portanto, a identidade é uma expressão da cultura. Esta cultura pode ser expressa por meio dos artefatos, logos, nomes, etc. que constituem, deste modo, a identidade específica da organização. O último processo é o *refleting*, por meio do qual a identidade vai influenciar na cultura organizacional. Tendo a identidade sofrido a interferência da audiência externa, alterando a si mesma em vista daquilo que é externo à organização, ela irá repassar este reflexo para a cultura organizacional, fazendo uma conexão entre imagem e cultura, sendo permeada pela identidade. Este processo fecha o ciclo dinâmico entre estes três conceitos, os quais acabam se influenciando reciprocamente e ininterruptamente.

Elas demonstraram a aplicação deste modelo em um diagnóstico de duas dinâmicas de identidades disfuncionais - narcisismo organizacional e hiper-adaptação – em termos de disjunções dos quatro processos. No caso do narcisismo organizacional a empresa se fecha em si mesma e desconsidera tudo aquilo que é externo à organização, ou seja, ela ignora as imagens dos *stakeholders*. A organização somente constitui a sua identidade pela expressão da sua cultura organizacional, entrando num processo de auto-sedução. Há uma semelhança entre a noção de narcisismo de Hatch e Schultz, a noção de ideal organizacional de Schwartz (1987) e a noção de auto-sedução de Cheney e Christensen (2001).

Já a hiper-adaptação é uma disfunção identitária na qual a organização se encontra numa instabilidade adaptativa muito grande. A organização se preocupa demais com a sua imagem, e perde qualquer sentido de enraizamento cultural. A identidade, neste caso, somente é construída pelos dos processos de *mirroring* e *impressing*, pelos quais a empresa pretende agradar a audiência externa a qualquer custo. A cultura organizacional não participa (ou participa muito pouco) no processo de formação da identidade, uma vez que esta não é uma expressão da cultura da empresa, mas sim um espelho da imagem dos *stakeholders* que a organização quis impressionar. A discussão das autoras sobre hiper-adaptação oferece uma explicação para a imagem como uma visão substantiva de cima, de Alvesson, comparando esta disfunção à perda da substância (cultura e identidade) das empresas na alta modernidade.

4.1.3 - Steve Maguire and Cynthia Hardy

“Identity and collaborative strategy in the Canadian HIV/AIDS treatment domain” (2005)

Neste artigo, Maguire e Hardy investigaram as ligações entre estratégia e identidade a partir de um estudo de caso de tratamento da AIDS no Canadá. Mais especificamente, estes autores olharam para a criação de novas estratégias do tipo colaborativo, que somente é possível de ser formada com a cooperação de dois grupos, inicialmente opostos. Nesse caso, havia uma distinção clara de dois grupos opostos (as companhias farmacêuticas e a comunidade de aidéticos) que tinham dificuldade de implementar uma estratégia colaborativa por causa de suas identidades incompatíveis.

Para fazer essa integração entre os dois grupos, Maguire e Hardy afirmam que será necessária a atuação de indivíduos especiais: os campeões. Esses campeões são

indivíduos de determinado grupo que têm poder de decisão, que são legitimados em seu grupo e que são a favor da estratégia colaborativa entre os dois grupos. Esses campeões irão construir e manipular a sua identidade para que sejam legitimados pelos dois grupos para a implementação da estratégia colaborativa.

Maguire e Hardy fazem uso do importante conceito de *'identity work'* para elaborar a sua tese. *'Identity work'* é um empreendimento, que significa construir (ou trabalhar) a identidade de forma ativa. Os autores o definem como 'atividades empreendidas individualmente ou coletivamente para dar significado a si ou a outros'; de um modo que permita influenciar os resultados da estratégia. O *'identity work'* compreende três processos distintos e contraditórios: identificação com seu grupo, contra-identificação com este grupo e uma desidentificação de seu grupo com a aproximação ao 'outro'.

1) Identificação: A identificação com o seu próprio grupo permite o campeão a ser considerado pelos membros desse grupo como um legítimo representante desses mesmos. Assim, o campeão torna-se apto a falar e agir em nome deste grupo de origem, e conta com o seu apoio. O campeão procura se legitimar através da associação da sua identidade pessoal com categorias de alta legitimidade prezadas pelo grupo.

2) Contra-Identificação: O campeão constrói a sua identidade se contrapondo aos principais membros de seu próprio grupo, em relação às características que tornam o diálogo entre os dois grupos impossibilitada em primeira instância. Os campeões se dizem diferentes dos membros típicos do grupo, colocando-se na fronteira entre um grupo e outro, de maneira que eles possam estabelecer o contato entre os dois pólos opostos.

3) Desidentificação: Este processo ocorre como consequência do anterior. Quando o campeão se distancia de seu grupo de origem, ele se associa ao outro grupo (possível colaborador), em especial com aqueles que têm interesses consistentes com a estratégia colaborativa. O campeão então se define como similar ao 'outro' e ao mesmo tempo diz que estes potenciais colaboradores são similares a 'nós' (ao grupo do campeão).

Uma característica desses dois autores é que eles enfatizam a importância da comunicação, da fala propriamente dita, em detrimento do foco na cognição. Para Maguire e Hardy o *'identity work'* é feito por meio do *'talk'*, ou seja, por meio de conversas, discussões, pronunciamentos.

Os autores também examinam a interação entre campeões e as outras categorias de indivíduos. A primeira categoria em destaque é a dos céticos. Os céticos são indivíduos primeiramente duvidosos quanto à eficácia da estratégia colaborativa, mas que têm poder e legitimidade dentro de seu grupo. A primeira vista, eles são os maiores opositores da estratégia. Eles impõem limites, moldam a estratégia, e obrigam os campeões a refiná-la. Eles são as vozes de consciência de seu grupo e agem de acordo com a identidade deste, em defesa do grupo, contra os interesses dos campeões. São os guardiões dos valores. E quando estes céticos têm identidades similares a dos campeões, os campeões ao fazerem *'identity work'* em favor das categorias de alta legitimidade, podem estar aumentando o poder também dos céticos (se estes possuírem essas características altamente legitimadas).

Mas este estudo mostra que enfrentar oponentes de alta legitimidade não é necessariamente negativo, pois os campeões podem melhorar a estratégia com esta oposição. Mais tarde, com a eficácia do *'identity work'* dos campeões, estes podem conseguir apoio dos céticos, se convencidos dos benefícios da estratégia. Podem até fazer *'identity work'* em favor dos campeões.

A segunda categoria a qual Maguire e Hardy comentam é a dos pretendentes a campeão (do inglês *'wannabe champions'*). Os indivíduos dessa categoria são a favor da estratégia colaborativa, mas não têm legitimidade para influir em alguma coisa, nem poder para tomar decisão. Estas pessoas não conseguem fazer um *'identity work'* eficaz, então, não atingem o outro grupo, não convencem os outros. Suas identidades pessoais, às vezes associadas a categorias não valorizadas, são empecilhos para a comunicação e a manipulação da identidade.

A última categoria diz respeito aos negadores. Estes indivíduos geralmente estão pouco envolvidos com seus grupos, não tem poder, tem pouco interesse nesse tipo de problema, e simplesmente negam a construção dessa estratégia colaborativa, pois esta pode ameaçar a sua posição e a sua fonte de recursos. Maguire e Hardy dizem que os campeões não precisam se preocupar com eles, pois estes indivíduos pouco influem no problema e na decisão de implementação da estratégia.

Este estudo gera algumas conclusões importantes para o estudo de identidade em organizações. Uma delas é a existência de certo grau de autonomia de indivíduos para agir na criação de estratégias. Os autores também apontam que é possível sair de um estado estático e prover a mudança e a criação de novas identidades por meio da contra-identificação e da desidentificação.

4.2 - Identidades Múltiplas

Quando falamos de identidades múltiplas, podemos estar querendo dizer que dentro de um mesmo grupo ou organização a identidade não é uma só, isto é, que há múltiplas identidades dentro de cada grupo/organização; ou podemos estar falando do indivíduo, ou seja, que o indivíduo carrega dentro de si mesmo uma multiplicidade de identidades.

a) Identidades múltiplas no indivíduo

Tomando como base a teoria de identidade social de Tajfel e Turner (1979), e a sua aplicação em organizações por Ashforth e Mael (1989), podemos argumentar que para cada grupo que participamos temos uma identidade particular. O indivíduo, então, acaba formando múltiplas identidades a partir da participação em diferentes grupos sociais. No entanto, o indivíduo é um só, possibilitando a ele carregar elementos da identidade de um grupo para o outro, de modo heterogêneo. Quanto mais identidades ele possuir, maiores serão as possibilidades, mas a chance de conflito entre essas identidades deverá ser muito maior. O indivíduo, então, passa a manipular as suas identidades a fim de causar impressões positivas. Dado que cada grupo tem valores e crenças diferentes, estes valorizam determinadas categorias em detrimento de outras. O indivíduo, então, gerencia a sua identidade em favor do grupo o qual ele se encontra no momento da interação, chamando características valorizadas pelo grupo e “esquecendo” as suas outras identidades.

b) Identidades múltiplas no grupo/organização

Um aspecto da inicial conceitualização de identidade organizacional que foi subsequente desafiada é a noção de que a identidade é compartilhada por todos os membros da organização. Os artigos de Pratt e Rafaeli (1997) e de Golden-Biddle e Rao (1997) oferecem uma visão de como as identidades são reveladas na manifestação de múltiplas camadas ou dimensões através das definições que membros da mesma organização dão quando eles definem quem eles são. Embora os artigos se refiram a diferentes problemas organizacionais (códigos de vestimentas e governança

corporativa) e se baseiem em diferentes correntes teóricas (respectivamente simbolismo e gerenciamento de impressões), os dois se embasam em ricos estudos qualitativos que mostram a multiplicidade da identidade em processos de criação de sentido e de autocategorização.

4.2.1 - Michael G. Pratt e Anat Rafaeli

“Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities” (1997)

Pratt e Rafaeli estudaram uma unidade de reabilitação de um hospital no qual um debate sobre o tipo de vestimenta (*street wear* ou *scrubs*) revelou a multiplicidade de interpretações de vários subgrupos dentro do hospital associados com esses alternativos códigos de vestimenta. Esse artigo proveu uma evidência empírica das múltiplas identidades em organizações, e explicou como a identidade organizacional está conectada a cultura organizacional através de sua expressão em símbolos organizacionais (neste caso, a vestimenta).

Seguindo as proposições de Tajfel e Turner, e Ashforth e Mael, Pratt e Rafaeli definiram identidade social como categorizações do *self* que indivíduos usam para denotar o seu senso de pertencimento a grupos e organizações. Eles deram uma ênfase em como essas autocategorizações são embebidas em pressupostos e valores culturais. Para isso, Pratt e Rafaeli usaram o símbolo da vestimenta organizacional para revelar as múltiplas camadas de significação da identidade organizacional. Para eles, o aparecimento dessas múltiplas camadas é inevitável em identidades sociais (e organizacionais). A partir da noção de Albert e Whetten de identidades híbridas, Pratt e Rafaeli expuseram a tensão entre a subunidade local do hospital e as identidades profissionais mais universais que estão por trás do debate sobre qual código de vestimenta seguir na unidade de reabilitação do hospital.

Os dados de Pratt e Rafaeli sugerem que os pedidos para a mudança do código de vestimenta não devem ser tratados como problemas triviais ou desimportantes. Eles argumentam que tais demandas devem ser encaradas como uma oportunidade para revelar o que esse símbolo representa para os membros de uma organização. A partir da aceção de que o homem é um animal suspenso por teias de significação que ele mesmo teceu (GEERTZ apud PRATT, 1997), Pratt adiciona que os empregados são animais que usam símbolos, tais como a vestimenta, para tecer teias de significância organizacional que os suspendem, os cercam e até mesmo os vestem.

4.2.2 - Karen Golden-Biddle e Hayagreeva Rao

“Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization” (1997)

Esse artigo ofereceu outro estudo empírico sobre como o processo de construção da identidade influencia a ação organizacional, assim como os estudos de caso de Dutton e Dukerich, e de Pratt e Rafaeli. Nesse estudo, Golden-Biddle e Rao ofereceram uma descrição de como a identidade organizacional foi ameaçada, reparada e preservada numa série de ações organizacionais que envolveram a alta administração e a mesa de diretores de uma grande organização não-lucrativa. Assim, esse artigo endereçou como a identidade organizacional está relacionada à governança corporativa. Em sua descrição do processo organizacional pelo qual a identidade foi ameaçada, as autoras extraíram da metáfora teatral de Goffman a distinção entre a fachada e os bastidores.

Similar a Pratt e Rafaeli, as autoras endereçaram as construções conflituosas e múltiplas da identidade dentro de um esquema organizacional. Utilizando o conceito de identidades holográficas e híbridas, originalmente sugeridas por Albert e Whetten (1985), Golden-Biddle e Rao analisaram as tensões entre uma mesa diretora voluntariamente dirigida e a identidade de uma família e amigos trabalhando juntos em uma organização não-lucrativa. O caso mostra como as identidades individuais e organizacionais estão interconectadas através dos processos de identificação.

Esse artigo ilumina o conteúdo cultural das mesas diretores mostrando como a identidade organizacional, em combinação com os processos de identificação e ação, influencia a construção e a promulgação do papel dos diretores. Em particular, a análise de Golden-Biddle e Rao mostrou que o papel da mesa diretora na Medlay não foi somente codificada em documentos formais, mas também embebida numa identidade organizacional que era tida como uma organização dirigida voluntariamente e como uma família de amigos.

Além disso, esse estudo estende a literatura em governança corporativa por introduzir a idéia de conflitos de comprometimento, que mostra uma maior complexidade nas decisões e ações dos membros da mesa diretora. Uma explicação baseada, no caso, na agência para a falha da mesa diretora na afirmação da vigilância, é que os membros da mesa vivenciaram conflitos de interesse. Essa é uma forma de

conflito sustentada pela ocupação de múltiplos papéis que têm expectativas potencialmente incompatíveis entre si.

4.3 - Identidade como narrativa e discurso

A partir da teoria literária, de autores como Edward Said e de filosofia pós-estruturalista, de pensadores como Michel Foucault, os artigos na área de identidade organizacional de Czarniawska (1997) e de Alvesson e Willmott (2002), argumentam que a identidade, seja individual ou coletiva, é construída através de narrativa e discurso. O caráter narrativo de identidades é enraizado na extensão a qual a linguagem é usada para construir significados, para o *self* e para outros. Ao longo do tempo, o uso de linguagem para construir identidades forja discursos, os quais podem tomar uma vida própria, que retroalimentam as identidades, que, deste modo, são construídas. Nesta seção se fala claramente que existe um *management* da identidade pela gerência, o que coloca em cheque uma idéia de que a identidade é formada pela interação dos membros de modo igualitário e recíproco. Aqui se entram em questão relações de poder, nas quais os trabalhadores de baixo escalão e a alta gerência se encontram em uma situação de desigualdade brutal de poder. Assim, ambos os artigos trabalham em cima de uma idéia-chave da teoria crítica – que, mais do que definir a sua própria identidade, os membros da organização são definidos pelas identidades que a gerência ou audiências constroem para eles.

4.3.1 - Barbara Czarniawska-Joerges

“Narratives of Individual and Organizational Identities” (1997)

Nos anos 90, organizações do setor público do mundo Ocidental estavam sofrendo uma perda de legitimidade em face das crescentes preocupações sobre ineficiências e ineficácias em suas práticas gerenciais. A Suécia sofreu mais do que a maioria, devido à estatura icônica do modelo sueco de bem-estar social (*welfare-state*). Em seu artigo, “*Narratives of Individual and Organizational Identities*”, Czarniawska analisou as respostas das organizações do setor público sueco para pressionar para emular as eficiências das práticas gerenciais (a tão louvada cultura empreendedora içada em cima do setor público por bem-intencionados governos europeus) a qual ela interpretou como ameaças à identidade organizacional.

Baseada em estudos longitudinais conduzidos em diversas organizações do setor público na Suécia, Czarniawska (1997) mostrou como a identidade é revelada através de processos narrativos que emergem das interações entre atores. De acordo com Czarniawska, identidade é um processo contínuo de narração onde ambos narrador e audiência formulam, editam, aplaudem e recusam vários elementos da nunca produzida narrativa. Usando exemplos empíricos, ela mostrou como a identidade é construída e desafiada através dos usos de histórias em um ambiente em que organizações públicas, consultores, mídia e cidadãos interagiram na busca por uma nova identidade para o setor público sueco.

Czarniawska argumenta que a busca por excelência ou por uma nova identidade, assume que tal identidade já existe e espera para ser descoberta. Isso somente pode estar correto se essa nova identidade for criada por outro autor, como o setor privado. Se o setor público quiser permanecer como seu próprio autor, ele então precisa embarcar numa missão na qual a identidade vai ser formada como uma autobiografia, mas de acordo com o que são autobiografias legitimadas em nossos tempos. Isso, portanto, precisa ser descoberto no processo de formulação em si mesmo. A perspectiva de Czarniawska, que pode ser classificada como pós-estruturalista, se choca de frente com as explicações do marxismo clássico, para o qual a identidade, a classe e os interesses proletários já existiriam objetivamente, somente faltaria o proletário desenvolver a verdadeira consciência de sua real posição dentro das relações de produção.

Ao apresentar um estudo de caso sobre respostas organizacionais as ameaças externas à identidade, o estudo de Czarniawska faz um paralelo com os artigos de Dutton e Dukerich (1991) e de Elsbach e Kramer (1996). Entretanto, ela ampliou as conclusões destes artigos quando ela apresentou as dinâmicas da identidade moderna nas definições e redefinições que trouxeram os conceitos de abertura (vida como um projeto), diferenciação (a realidade perde substância e adquire complexidade devido à imersão individual em mundos plurais e instáveis), refletividade (necessariamente resultante das outras duas) e individualidade (o indivíduo como um teste final de existência e realidade). Essa visão foi complementada pelo modelo de dinâmica da identidade organizacional de Hatch e Schultz (2002).

Czarniawska precede as discussões do próximo capítulo sobre a pós-modernidade. Segundo ela, as instituições estão em um processo de sérias transformações. As mudanças e adaptações na identidade configuram um papel público diferente. O ambiente social não está mais pronto para aceitar a personalidade adulta

formada definitivamente, pelo contrário, aprecia mudanças camaleônicas. Isso é baseado na suposição comum de que a identidade é construída, não dada; que é uma questão de escolha e de estilo, e não de genótipo ou de alma. Redefinida, a identidade individual se move de um assunto sério da vida, para o lazer. Ela se torna um jogo, celebrado pelas organizações com mais fanfarra do que pelos indivíduos.

As arenas societárias e os campos organizacionais contêm jogadores, e não atores no sentido literal da palavra. As identidades pós-modernas são constituídas teatralmente por meio de representações de papéis e de construção de imagens. Nesse jogo não há referências. A admiração e o aplauso de outro jogador é o que demonstra os vencedores. Esse é um jogo no qual um papel ativo dá a possibilidade de uma organização influenciar as regras e os outros jogadores. O que eles não podem contar, entretanto, é com a chegada de um árbitro que vai falar para todos quais são as novas regras.

4.3.2 - Mats Alvesson e Hugh Wilmott

“Organizational Control Producing the “Appropriate Individual”” (2002)

O objetivo dos autores nesse artigo foi explorar a significância da regulação da identidade para processos de controle organizacional. Alvesson e Wilmott revelaram o modo com que os gerentes utilizam a cultura para formar e transformar a identidade em organizações através da regulação da identidade, isto é, atos que definem a pessoa, sua moral, seus valores, seu conhecimento e habilidades; categorizações de grupo; regras do jogo; e a construção social do contexto organizacional. De acordo com esses autores, as tentativas gerenciais de regular a identidade são realizadas através de práticas discursivas. Eles enfatizaram a sofisticação com que os gerentes utilizam essas práticas discursivas para influenciar o sentido de *self* do trabalhador do através do “*identity work*” que todos os empregados se engajam quando eles usam narrativas influenciadas pela organização para formar, reparar, manter, fortalecer ou revisar os seus sentidos de *self*.

Ao explorar a ligação entre controle organizacional e da regulação da identidade, Alvesson e Willmott desenvolveram uma análise do *identity work* que circula em torno da interação entre identidade pessoal, regulação da identidade e o *identity work*. Eles localizaram historicamente a prática da regulação da identidade (em organizações) num contexto Pós-Fordista no qual os discursos e práticas são significantes para o *identity*

work, contra argumentando as tendências para negligenciar ou diminuir a importância da identidade em análises de controle organizacional. Ao focar os processos de (re)formação do controle organizacional, os autores puderam elaborar uma teoria que entende esses processos como fluidos, instáveis e reflexivos, o que abre espaço para novas formas de subordinação e opressão.

Mas os autores também argumentaram que o conceito de identidade poderia ser utilizado para encorajar um uso emancipatório do mesmo processo de controle social. Embora o foco principal de Alvesson e Wilmott fosse como a regulação da identidade servia fins opressivos em organizações, eles também consideraram como o processo de regulação poderia ser utilizado para liberar os indivíduos que trabalham em organizações novas, flexíveis e descentralizadas. Eles afirmaram que essas novas formas organizacionais fornecem um espaço para micro-emancipações por permitir os empregados redefinirem o trabalho, habilidades, e valores organizacionais de acordo com as suas próprias finalidades.

4.4 - Audiências

O conceito de identidade organizacional foi freqüentemente associado com problemas de gerenciamento de comunicação por estudiosos do gerenciamento de impressões e pesquisadores interessados nos efeitos da mídia em organizações.

Mats Alvesson (1990) foi o primeiro a teorizar sobre o papel que as imagens externas das organizações representam em suas práticas gerenciais internas. Para ele, na modernidade, a imagem, manipulada pelos gerentes das organizações, substitui a essência da organização (identidade e cultura). Essa manipulação da identidade pode ser entendida como uma exigência do capitalismo, no qual sempre se devem voltar os olhos para o mercado para conseguir competir com a forte concorrência e auferir lucros. A empresa perde a sua essência, pois a imagem colocada em seu lugar não é formada por processos de identificação social, mas por manipulações gerenciais tendo em vista as interpretações do mercado.

Dutton e Dukerich (1991) teorizaram a partir de outra perspectiva, mas podemos encontrar uma continuidade entre os dois trabalhos. Para elas, há um processo de espelhamento, no qual os membros da organização interpretam sentem, e agem tendo em vista o que eles pensam que os outros enxergam a sua organização. Vê-se que estes

autores atentam para como o ambiente interno influencia na organização internamente, e que as organizações especificamente modernas tendem a “manter um olho no espelho”.

Ginzel, Kramer e Sutton (1993) também tratam de assuntos semelhantes, pois afirmam que, em ciclos de negociação com segmentos da audiência, a alta gerência manipula a imagem da organização. Além disso, os autores acrescentaram que o gerenciamento de impressões em organizações é diferente da metáfora teatral de Goffman, pois no ambiente organizacional a audiência é muito mais heterogênea, o que diminui a probabilidade de sucesso nessa manipulação da imagem.

Já o artigo de Elsbach e Kramer (1996), exposto neste capítulo, considera os efeitos de sistemas de ranking em organizações que estão sujeitas a essas comparações, e como as ameaças de ser mal ou bem ranqueado afetam a percepção dos membros acerca de suas identidades organizacionais. O artigo de Cheney e Christensen (2001) examina o efeito das tentativas das organizações de influenciar atitudes do outros e como esses esforços simultaneamente influenciam membros da própria organização.

Podemos inferir, a partir desses artigos, que a manipulação da imagem de empresas modernas é especificamente racional, pois o gerenciamento de impressões tem fins racionais e econômicos, como por exemplo, aumentar os lucros. Esta manipulação da imagem foge da dinâmica “natural” entre identidade e imagem, que são construídas a partir das interações entre os membros. As empresas tentam avidamente “agradar” a audiência externa, como o mercado e a mídia, para que sua imagem positiva possa trazer resultados econômicos mais favoráveis.

4.4.1 - Kimberly D. Elsbach e Roderick Kramer

“Members’ Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings” (1996)

Neste artigo, os Elsbach e Kramer estudaram respostas de membros de oito escolas de administração dos EUA a percebidas ameaças de identidade apresentadas pelo ranking da revista Business Week das 20 melhores escolas de administração americanas. Este estudo apresentou evidências empíricas a respeito dos efeitos que as audiências organizacionais (nesse caso, da mídia e do público que é influenciado por esta) têm em como os membros da organização percebem a identidade de suas organizações e como a representam para os outros a fim de manipular as suas impressões. Este estudo é uma aplicação empírica das idéias sobre ameaças à identidade

organizacional apresentadas por Ginzel, Kramer e Sutton e sobre a teoria da identidade social apresentada por Ashforth e Mael.

Elsbach e Kramer descobriram que os membros de todas as escolas de administração da amostra enxergam os rankings como ameaçadores, e definiram duas dimensões da ameaça percebida. A primeira foi a ameaça de como os membros definiram as qualidades centrais, distintivas e duradouras da organização. A confiança da Business Week na opinião de alunos e de futuros estudantes desafiou as tradicionais definições da identidade enraizada na reputação das escolas para a pesquisa. A segunda foi a ameaça levantada por localizar a posição de uma escola em uma hierarquia predefinida (A Business Week deu a cada escola um posicionamento explícito no ranking vis-à-vis outras 20 escolas que violaram muitas das anteriores afirmativas sobre a sua posição relativa na hierarquia das melhores escolas).

Os autores descobriram que os membros das escolas ranqueadas tenderam a responder à percebida ameaça de serem ranqueados tanto por enfatizar aspectos de sua identidade que não estão sendo medidos pela Business Week (ex: excelência em pesquisa, corpo discente diversificado) ou por categorização seletiva dentro do sistema de ranqueamento (ex: nós fomos bem por sermos uma escola pública entre tantas escolas privadas endinheiradas). Esse artigo revela as dinâmicas cognitivas que ocorrem entre membros de organizações e audiências organizacionais na formação da identidade organizacional.

4.4.2 - **George Cheney e Lars T. Christensen**

“Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication” (2001)

Nesse artigo, Cheney e Christensen argumentam que a distinção entre identidade e imagem está desaparecendo devido às práticas sobrepostas de comunicação interna e externa, tal como a utilização de divulgação na mídia para influenciar empregados via marketing interno. Esses autores sustentam que, apesar de que as organizações que adotam essas práticas continuam a dizer que elas estão se comunicando com seu público externo, elas estão mais inclinadas a estarem se comunicando com elas mesmas, uma prática que estudiosos de comunicação se referem como autocomunicação.

A teoria que esses autores propõem é que a autocomunicação reconfirma as autodefinições (a identidade) da organização, e então reproduz internamente as imagens

de como gerentes gostariam que as outras pessoas (de fora da organização) percebessem suas organizações sem haver nenhum real diálogo com aqueles que estão de fora. Os autores clamam que esse problema da autocomunicação desafia gerentes que esperam comunicar a identidade da organização dentro de um ambiente de comunicação cada vez mais aglomerado no qual menos e menos pessoas estão ouvindo.

Cheney e Christensen argumentam que organizações estão preocupadas com a preservação de seu senso de *self*. Para eles, as definições retóricas e discursivas de 'outsiders' e de suas percepções da organização estão inscritas dentro do universo próprio da organização de significação, tornando-se então meras extensões do *self*, ou seja, não alimentam processos de adaptação externas. Na visão dos autores, o que é "lá fora" apenas reflete o que é "aqui", o que faz que a construção da identidade seja um processo autoreferencial (autocomunicativo).

Capítulo 5 - A crise de identidade na pós-modernidade

Há nas ciências humanas e sociais uma grande polêmica acerca da pertinência de se dizer que vivemos uma crise de identidade. Segundo Freitas (2002), existe uma crise de identidade na atual sociedade ocidental que legitima o papel das empresas modernas como ator social central. Mas antes de discutirmos essa crise propriamente dita, devemos antes definir o que, afinal, estamos chamando de pós-modernidade.

Segundo uma concepção materialista-dialética, a pós-modernidade é a condição sócio-cultural e estética do capitalismo contemporâneo, também denominado capitalismo industrial ou financeiro. Para o crítico marxista norte-americano Fredric Jameson (2002), a Pós-Modernidade é a "lógica cultural do capitalismo tardio", correspondente à terceira fase do capitalismo, conforme o esquema proposto por Ernest Mandel. Dentro do mundo acadêmico, a pós-modernidade corresponde à crise das explicações universais. Seria o fim das metanarrativas. Os grandes esquemas explicativos teriam caído em descrédito e não haveria mais garantias sobre a validade do conhecimento, posto que mesmo a Ciência já não poderia considerada como fonte de verdade. Surgem, então, as explicações específicas.

O sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2000), um dos principais popularizadores do termo Pós-Modernidade no sentido de uma forma póstuma da modernidade, atualmente prefere usar a expressão "modernidade líquida" - uma realidade ambígua, multiforme, na qual, como na clássica expressão marxiana, *tudo o que é sólido se desmancha no ar*. O filósofo francês Gilles Lipovetsky (2004), por sua vez, prefere o termo "hipermodernidade", por considerar não ter havido de fato uma ruptura com os tempos modernos - como o prefixo "pós" dá a entender. Segundo Lipovetsky, os tempos atuais são "modernos", com uma exarcebação de certas características das sociedades modernas, tais como o individualismo, o consumismo, a ética hedonista, a fragmentação do tempo e do espaço.

Na vertente crítica da Escola de Frankfurt, a pós-modernidade é o aspecto cultural da sociedade pós-industrial. Nesse contexto, um conjunto de valores, como a multiplicidade, a fragmentação, a desreferencialização e a entropia, norteia a produção cultural. Se pretende, com essa (des)simbologia, a inclusão de todas as culturas como mercados consumidores, aceitando todos os estilos e estéticas. A comunicação e a indústria cultural ganham papéis fundamentais na difusão de valores e idéias desse novo sistema, que privilegia os serviços e a informação sobre a produção material.

No tempo histórico contemporâneo que aqui estamos concebendo como pós-modernidade, iniciou-se um processo de transformação social que resignifica os símbolos culturais a velocidade nunca vista antes. Freitas (2002) nos diz que “o universo da família, da religião, da escola, do trabalho e também da pátria está passando por uma onda de grandes modificações. Essas instituições são responsáveis por fornecer os valores e as referências que norteiam e sustentam o processo de socialização dos indivíduos. São eles que produzem um imaginário coletivo e toda uma construção simbólica própria, dando sustentação aos projetos e à visão de mundo e de futuro que alimentam tanto a vida individual quanto a social.”.

A ligação do indivíduo com o seu emprego também estaria conturbada nestes novos tempos. Segundo dados apresentados pela CUT¹ em 2007, levando em conta números dos cinco anos anteriores, o tempo médio de permanência dos trabalhadores no mesmo emprego no Brasil é de somente dois anos. Comparado à outras regiões, como a Europa, cuja média é de dez anos, e países como o Japão, que tem uma média de 15 anos, a média brasileira se mostra consideravelmente pequena. As razões dessa divergência espacial abrangem desde aspectos jurídicos (como a proteção ao trabalhador) a especificidades culturais. Mas, apesar dessas diferenças internacionais, o que queremos chamar atenção são as mudanças temporais. Pegando por ilustração o caso do Japão, se achamos que hoje é muito que o trabalhador japonês fique 15 anos na mesma empresa, há cerca de três ou quatro décadas atrás, o mais comum era que este trabalhador passasse a sua vida inteira trabalhando para a mesma corporação.

Jaqueline Palmade (apud FREITAS, 2002) reúne em um esquema interpretativo um mapeamento sobre as principais teorias sobre a pós-modernidade. Para ela, existe um consenso que estas teorias emergiram a partir da segunda metade da obra de Nietzsche, no qual o filósofo faz uma crítica dos valores transcendentais e religiosos da civilização ocidental. Ela divide as teorias em quatro grupos:

No primeiro grupo, de cunho filosófico (intitulado “perda de fundamentos, de transcendência e de sublimação como perda de sentido), aparecem as idéias como a “crise do saber”, e a predominância de uma razão instrumental – que não questiona os fins, mas sim os meios. Também se fala de abandono da superação dialética, enfraquecimento da sublimação e de uma forte ênfase, na pós-modernidade, nos valores de mercado, de utilidade econômica.

¹ Disponível em: <http://www.sinpaf.org.br/modules/smartsection/item.php?itemid=223>
Acesso em: 13 ago. 2009

O segundo grupo, formado por teorias sociológicas e antropológicas, foi intitulada “crise dos vínculos sociais”. Essa crise é entendida como uma perda de um processo de ancoragem social e histórica de identidades. Discussões sobre um novo individualismo narcisista, que geraria perdas das referências indispensáveis à constituição do vínculo social, e de um rebaixamento do vínculo social à identificação com a empresa, são pertinentes nesse campo de estudo. É esse grupo que apresenta a maior congruência com a abordagem de identidade utilizada neste trabalho.

O terceiro grupo, chamado de “clivagem das identificações sociais”, inclui teses como a do sociólogo D. Bell, que argumenta que a existência de clivagens entre as identificações específicas aos valores de cada esfera (tecnológica, política e cultural) constituíram uma “insegurança existencial”. Habermas postulou que cada uma dessas esferas seria domínio dos *experts*, que as afastavam da vida cotidiana do grande público, empobrecendo ainda mais o simbolismo da sua relação com um mundo já comprometido pelo enfraquecimento das tradições.

O último grupo, nomeado “fragilização das bases identitárias”, inclui abordagens psicossociais e psicanalistas. Aqui se trabalha com a idéia de clivagens ou contradições entre as identificações psicoafetivas e as identificações sociais. As principais teses envolvem perdas. Perda do apoio das identificações sustentadas pela história, tradição e genealogia familiar, que implica a perda de núcleo identitário estável e coeso. Perda da relação de apoio nos pais, decorrentes da crise dos casamentos, que dificulta a superação da fase edipiana, o que também fragiliza a constituição do núcleo identitário. Perda das mediações entre o psicoafetivo e o social que eram feitas pela família, como o ensino, que se tornou função de instituições especializadas que separam o afetivo do social.

Com essa fundamentação teórica, podemos argumentar, que, na pós-modernidade, o indivíduo perde o seu chão, não se identifica fortemente com nenhum grupo de maneira duradoura. A velocidade e a quantidade de mudanças são muito maiores se comparadas ao passado, e a troca de círculos sociais é intensa. Os empregos não são mais duradouros, a instituição da família já não é tão forte quanto outrora. O indivíduo, não conseguindo se identificar fortemente e de maneira duradoura a nenhum grupo, perde os códigos sociais e as referências que o orientam no mundo. Tudo o que ele tem como referência agora pode não valer mais no futuro próximo. O processo de identificação social sofre constantes interrupções. Durkheim (2000) já havia colocado que a perda da integração social trás sérios tormentos mentais para o indivíduo, o qual o

mais extremo levaria ao suicídio. Podemos falar, então, que o ser humano pós-moderno carece de base social que o apreenda. Segundo Sennett (2006), o ambiente de trabalho moderno, com ênfase nos trabalhos a curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade, não permite que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente.

Este novo indivíduo pertence a vários grupos, cujos valores e crenças são diferentes. O indivíduo tem dificuldade de conciliar tais diferenças, e, portanto, não consegue criar uma coerência no seu 'eu' unificado. Essas identidades modernas se modificam rapidamente para se ajustar às audiências externas (ex: o mercado). O indivíduo acaba passando por vários grupos, que têm identidades frouxas e são incapazes de apreender o indivíduo e dar-lhe um enraizamento. Os valores não tem força e são múltiplos, e podem cair em contradição.

Este não é um problema só para o indivíduo. Do ponto de vista das organizações, as identidades também se tornaram mais fluidas. Gioia, Schultz e Corley (2000), postulam em seu artigo que na sociedade pós-industrial, as identidades organizacionais são forçadas a adaptarem-se às percepções e expectativas externas que se modificam a todo momento. As empresas dos tempos pós-modernos carecem da substância cultural e identitária que só pode ser formada a partir dos processos naturais de desenvolvimento de identidade organizacional (ALVESSON, 1990). Para substituí-la, criam-se, forçadamente, imagens.

As corporações multinacionais, dotadas de uma cultura própria do seu país de origem, muitas vezes impõem seus valores e seu modo de vida à população dos locais as quais elas se instalam. Elas acabam configurando uma força de transformação cultural dessas populações, abalando a identidade dessas pessoas. Em muitos casos a empresa consegue moldar o seu "consumidor em potencial" devido o seu poder econômico. Ou será que todos comiam hambúrgures antes da invasão mundial do McDonald's? No entanto, em outros casos, as organizações não conseguem forçar as pessoas de outras culturas a aderirem seus produtos (e consequentemente valores, símbolos e estilos de vida). O próprio McDonald's, por exemplo, criou a casquinha de doce-de-leite para atender os consumidores argentinos e uruguaios. Nesse jogo de forças entre as organizações e os consumidores, que envolve tanto o aspecto econômico como o cultural, todos vêem as suas identidades expostas a conflitos de poder.

Toda mudança cultural brusca ou recorrente em um curto espaço de tempo engendra algum abalo na identidade dos indivíduos. Nos tempos atuais, com que a

velocidade com que as informações, as culturas, os modos de vida, e diversas idéias de diferentes grupos são transitadas por vários lugares, importando cada vez menos o espaço e a distância, o indivíduo torna-se fragmentado. Essa falta de unicidade provém das múltiplas e contraditórias identidades que o indivíduo carrega no seu interior. Ao mesmo tempo, este ser humano perde o “sentido de si”, dado que estas identidades são mutáveis e provisórias. Deslocado e descentrado, tanto de seu lugar no mundo sócio-cultural quanto de si mesmo, o indivíduo pós-moderno, mais do que qualquer outro na história, vive uma crise identária crônica, cuja brecha as empresas vão buscar preencher.

Conclusão

O intuito deste trabalho foi mapear, com certa profundidade, a literatura a respeito de identidade, identidade social e identidade organizacional. Utilizamos sobretudo a produção norte-americana, procurando dar uma visão geral sobre os tópicos que mais têm recebido atenção do universo acadêmico e das organizações. A nossa pretensão foi a de reunir várias perspectivas de análise sobre o tema, construindo um referencial básico e introdutório para que futuras pesquisas possam se orientar e encaminhar as suas investigações. Não pretendemos de maneira alguma esgotar o elenco de usos do conceito, muito menos instituir uma definição comum do conceito de identidade a fim de homogeneizar as interpretações.

A partir das diversas linhas de pesquisa que tivemos contato, pudemos constatar que a identidade social/organizacional induz e direciona interpretações, emoções e ações das pessoas. Ela fornece linhas-guia para o comportamento do indivíduo em sociedade. E mais do que isso, é responsável por reproduzir toda uma ordem social, pois os indivíduos que passam pelos processos de identificação, espelham em si mesmo o comportamento dos outros para serem categorizados como iguais.

Identidade e identificação são dois conceitos próximos, porém distintos. Identidade é o sentimento do ser, de auto-reconhecimento, fruto de uma história individual única. Ela é também afetada pelo olhar do outro. Nessa relação com o outro, a estima do indivíduo é formada por meio do reconhecimento alheio. É importante também lembrar que a identidade pessoal possui múltiplas camadas, dados os diferentes papéis que o indivíduo representa na sociedade. Uma delas é a identidade profissional,

que é formada pela relação do indivíduo com a sua profissão e com a organização em que ele trabalha.

Já a identificação envolve o reconhecimento de si pelos outros e o reconhecimento de si em algo ou alguém. Na perspectiva psicanalítica, identificação se trata de um processo central pelo qual a identidade é construída. Nesse processo psíquico o sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outro, transformando a si mesmo (totalmente ou parcialmente) segundo o modelo deste outro.

Apesar de separarmos os três níveis de análise da identidade em seções específicas neste trabalho, deve ser ressaltado que os níveis individual, social e organizacional estão em constante interação. “As relações de um nível para outro são complexas e interdependentes” (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2003, p.42). O indivíduo se desenvolve e constrói a sua identidade em sua relação com o outro, e também, por sua inserção no contexto social e organizacional específico.

A vida humana nas organizações pode ser mais bem compreendida por meio dos conceitos de identidade. Uma interpretação crítica destes conceitos nos permite enxergar como as organizações moldam as identidades pessoais dos indivíduos que nela trabalham para servirem aos seus propósitos. Uma sedução por meio da imagem da organização é uma das maneiras sutis de transformar os trabalhadores em defensores ferrenhos das finalidades das organizações. Isso acontece exatamente pelo processo de identificação.

Um indivíduo, no entanto, pode trabalhar numa organização mas não ser identificado com ela. Vamos tomar como exemplo um jovem que começa a trabalhar num banco. No início ele não terá tempo de alterar a sua identidade por meio de sua identificação com o banco. Tal processo demanda tempo, interações, troca de experiências, vida coletiva. Porém, o mais comum de se observar é que este jovem fale que ele pertence ao banco, que este banco é o “seu” banco. Isto é, ele quer representar, em sua imagem, a imagem positiva do banco. Neste movimento, o indivíduo esvazia a sua identidade pessoal e abre caminho para a livre influência da identidade organizacional no seu “eu”. Os valores organizacionais são incorporados na pessoa sem nenhum tipo de resistência. Desse modo, o mundo profissional se torna o centro da vida da pessoa. O que ela é (o seu autoconceito) é basicamente definido pela identidade organizacional. Esta identidade engloba todas as outras que possam existir dentro do sujeito. O indivíduo, quando se identifica fortemente com uma organização, acaba

idealizando-a. Ela a toma como algo perfeito, não enxerga as suas deficiências e os males que esta possa estar lhe trazendo.

As organizações buscam a identificação dos sujeitos consigo, devido ao alto ambiente competitivo, o que gera um alto comprometimento do indivíduo com a organização. Ele se sente parte dela, e fará o que for possível para agradá-la. No entanto, a organização não atende as necessidades especificamente humanas. Despende-se de muita coisa em favor da organização, inclusive sentimentos afetivos, como o amor à empresa. Mas a empresa, como uma construção abstrata, não é capaz de retribuir esse amor. Ela opera na lógica dos resultados, não na lógica da reciprocidade que rege as relações humanas.

O trabalho, encarado como um valor social, carrega consigo uma conotação extremamente positiva na modernidade. Max Weber (2001), na sua célebre obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, postulou que este valor social, surgido inicialmente na religião, configurou uma ética profissional que transformou o trabalho em praticamente um dever, pois somente seria digno, isto é, somente seria bem avaliado pelos outros, quem dedicasse a sua vida ao trabalho. Somado ao valor social positivo do trabalho, as empresas que possuem uma imagem externa bem avaliada, motivam indivíduos a pertencerem a estes grupos e viverem a base desta imagem organizacional. Assim, estas pessoas terão sua auto-estima elevada, uma vez que os outros irão valorizar o seu pertencimento a estes grupos ao confundirem as identidades destas pessoas com a representação social da imagem da organização.

Os gerentes e diretores, em geral, são os mais identificados com a empresa, pois buscam motivar os seus funcionários, proferem discursos inflamando a imagem da organização e, sobretudo, envolvem-se inteiramente com os negócios, abandonando a sua vida pessoal. Eles devem simbolizar própria a organização nos seus corpos, nas suas atitudes e nos seus comportamentos. Devem ser espelhos de suas imagens. Isto é, suas identidades pessoais têm de serem inteira e exclusivamente formadas pelas identidades das organizações que eles coordenam. São exatamente estes indivíduos que ocupam os postos mais altos que correm risco de terem as suas fantasias quebradas quando perdem essa posição de destaque. Ao perder o emprego, um indivíduo destes fica perdido, não sabe mais quem ele é. Sua vida desmorona por completo quando ele se vê sem o seu palco, sem o seu poder, e sem a estima dos seus subordinados, de seus pares, da sua família, e da sociedade de maneira geral. Como sua construção identitária estava

baseada somente na imagem, isto, é, sua identidade era somente reflexo da imagem do outro, para o indivíduo não resta mais nada.

Bibliografia

- ANDRADE, Daniel. Os “novos movimentos sociais” e os paradigmas das classes: é possível conciliá-los? In: *Estudos de Sociologia*, vol. 13, n. 2, p. 139-151, 2009.
- ALBERT, S. & WHETTEN, D.A. Organization Identity. In L.L. Cummings and M.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 7, p. 263-295, 1985.
- ALVESSON, Mats. Organization: From substance to image? *Organization Studies*, vol. 11, p. 373-394, 1990.
- ALVESSON, M. & WILMOTT, H. Organizational Control Producing the “Appropriate Individual”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, p. 619-644, 2002.
- ASHFORTH, B.E. & MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 20-39, 1989.
- BAUMAN, Zygmunt. *A Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BREWER, M.B. & GARDNER, W. Who is this ‘we’?: Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, p. 83-93, 1996.
- CHENEY, G. & CHRISTENSEN, L.T. Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication, *New Handbook of Organizational Communication*, p. 231-269, 2001.
- DUTTON, J. & DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- CALDAS, M. & WOOD JR., T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 37, n. 1, 1997.
- CIAMPA, A.C. Identidade. *Psicologia social: O homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- COOLEY, Charles Holton. *Human Nature and the Social Order*. New York: Schocken, 1964.

- CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. Narratives of individual and organizational identities. *Communication Yearbook*, vol. 17, p. 193-221, 1994.
- DURKHEIM, Émile. *O Suicídio*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ELSBACH, K. & KRAMER, R. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 442-476, 1996.
- ERIKSON, Erik Homburger. *Identity, youth and crisis*. New York: Norton, 1968.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.
- FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. O Futuro de uma Ilusão, o Mal-Estar na Civilização e outros trabalhos. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GIOIA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 63-82, 2000.
- GINZEL, L.E., KRAMER, R.M. & SUTTON, R.I. Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, p. 227-266, 1993.
- GOFFMAN, Erving. *The Presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday, 1959.
- GOLDEN-BIDDLE, K. & RAO, R. Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, vol. 8, p. 593-609, 1997.
- HALL, S. *A Identidade Cultural na pós-modernidade*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- HATCH, M.J. & SCHULTZ, M.S. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, vol. 55, p. 989-1019, 2002.
- HATCH, M.J. & SCHULTZ, M.S. *Organizational Identity: A Reader*. New York: Oxford University Press, 2004.
- HOGG, M.A., TERRY, D.J. & WHITE, K.M. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, vol. 58, p. 255-269, 1995.

- JAMESON, Fredric. *Pós-Modernismo - A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio*, São Paulo: Ática, 2002.
- LIPOVETSKY, G. e CHARLES, S. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- JENKINS, Richard. *Social Identity*. London: Routledge, 1996.
- MACHADO, Hilka Vier. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 51-73, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C. & NOGUEIRA, E. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 35-58, 2001.
- MAGUIRE, S. & HARDY, C. Identity and collaborative strategy in the Canadian HIV/AIDS treatment domain. *Strategic Organization*, vol. 3, p. 11-45, 2005.
- MARKUS, H. & KITAYAMA, S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, vol. 98, p. 224-253, 1991.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Centauro, 2001.
- MEAD, George Herbert. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- PIERUCCI, Antônio Flávio. *Ciladas da diferença*. 1ª Ed. São Paulo: USP, Ed. 34, 1999.
- PRATT, M.G. & RAFAELI, A. Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities, *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 862-898, 1997.
- RODRIGUES, A.L. & STREHLAU, S. Odeio Amigo Secreto. *GV Executivo*, vol. 7, n. 6, dezembro 2008a.
- RODRIGUES, A.L. & STREHLAU, S. *Unmasking the Amigo Secreto: Identity Work through Compliance and Resistance in a Christmas Ritual*, Artigo apresentado no 24th EGOS 2008 Colloquium, Amsterdam, Holanda. 2008b.
- SCHWARTZ, Howard. Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, *Organization Studies*, vol. 87, p. 327-340, 1987.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- TAJFEL, H. & TURNER, J.C. *The Social Psychology of intergroup relations*. Monterrey, CA: Brooks/Cole, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª

Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WIKIPEDIA. Enciclopédia Livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>