

## **A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS: À PROCURA DE UMA DEFINIÇÃO**

*Sónia Silva* (UTAD)

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

*Teresa Ruão* (UM)

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

### **ABSTRACT**

In recent decades, organizations have witnessed a considerable growth of interest in the management of their identities. The creation of visions, values, goals and missions that meet society's expectations has been an ongoing concern, particularly within public institutions, which have sought to achieve their legitimacy with audiences that are increasingly attentive and demanding.

In this paper, we seek to deconstruct this relationship between Organizational Identity and Legitimacy, having as object of study public universities. To this end, we engage in a debate around the state of the art and the evolution of the field of Organizational Identity studies, through which we base ourselves to propose a notion of identity adapted to the context of public universities.

Keywords: organizational legitimacy; organizational identity; public universities.

### **RESUMO**

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a assistir a um crescimento considerável do interesse pela gestão das suas identidades. A criação de visões, valores, objetivos e missões que vão ao encontro das expectativas da sociedade têm representado uma preocupação permanente, em particular, no seio das instituições públicas, que têm procurado alcançar a sua legitimidade junto de públicos que são cada vez mais atentos e exigentes.

Neste trabalho, procuramos desconstruir esta relação entre Identidade Organizacional e Legitimidade, tendo como objeto de estudo as universidades públicas. Para tal, enveredamos por um debate em torno do estado de arte e da evolução do campo de estudos da Identidade Organizacional, através do qual nos baseamos para propor uma noção de identidade adaptada ao contexto das universidades públicas.

Palavras-chave: legitimidade organizacional; identidade organizacional; universidades públicas.

Recebido em 5 de outubro de 2021.

Aceite em 9 de novembro de 2021.

## **Introdução**

À medida que avançamos para uma era em que se espera que o setor público seja transparente, acessível e recetivo, as organizações públicas procuram várias formas de se apresentarem sob uma luz favorável. Estas têm-se tornado cada vez mais conscientes e interessadas na forma como são percebidas, reconhecendo que a sua identidade organizacional pode ser uma fonte de legitimidade organizacional através da comunicação estratégica.

(Wæraas 2010: 526)

A legitimidade organizacional é definida por Sillince e Brown (2009) como a perceção de que alguma ação, atividade ou evento é desejável e apropriada dentro de um determinado contexto social. A construção de uma imagem legítima é particularmente importante no contexto das organizações públicas porque, tal como lembram Ran e Golden (2011), estas prestam contas perante os cidadãos que contribuem para sustentar as suas atividades. Estas entidades, nas quais se incluem as universidades públicas, devem privilegiar uma postura que expresse os interesses e as necessidades dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral, ao mesmo tempo que promovem uma atitude transparente.

Nas últimas décadas, as organizações públicas assistiram a um crescimento considerável do interesse pelas suas características fundamentais como sejam as suas missões, os objetivos que buscam alcançar ou os valores que procuram transmitir (Wæraas 2010). O alcance desta desejada legitimidade parece estar, então, dependente da capacidade que as instituições do setor público têm de se autodefinirem e de comunicarem o que são, diferenciando-se das organizações com as quais competem (Brunsson e Sahlin-Andersson 2000; Sillince e Brown 2009; Wæraas e Solbakk 2009; Wæraas 2010; Zundel, *et al.* 2016).

Esta necessidade de diferenciação remete-nos para a noção de identidade organizacional e para a relevância que a sua gestão tem vindo a conquistar, nas últimas duas décadas, no seio dos organismos públicos, os quais passaram a reconhecer as suas manifestações identitárias como fatores decisivos para a construção de imagens e reputações positivas (Bulotaite 2003; Sillince e Brown 2009; Wæraas e Solbakk 2009; Wæraas 2010; Abratt e Kleyn 2012; Wæraas e Byrkjeflot 2012; Bankins e Waterhouse 2018):

[...] Até agora não falavam sistematicamente sobre quem são, usando uma série de símbolos expressivos da sua identidade como declarações de valores, declarações de missão e de visão, logótipos e slogans. As organizações públicas começaram a comunicar, mais do que nunca, sobre si mesmas. (Wæraas 2010: 526)

De acordo com Wæraas (2010), no final da primeira década do século XXI, as instituições públicas estavam conscientes da importância que a construção de uma identidade única e distinta tinha na manutenção de relacionamentos com os seus públicos. Como consequência, começaram também a tentar gerir as perceções externas recorrendo, para tal, à comunicação estratégica como um meio para criar e manter a sua imagem e reputação.

Esta necessidade de reconquistar a legitimidade perante os cidadãos também afetou as universidades públicas. A mudança de estratégia na gestão destas instituições, que tornou a sua atividade mais liberal e mais sujeita à influência externa, principalmente na busca de financiamentos, bem como o aumento da pressão social para a melhoria da qualidade do ensino, da investigação e da interação com a sociedade, fez com que as universidades públicas enveredassem pela construção de identidades distintas e capazes de gerar boas reputações (Steiner *et al.* 2003), que lhes permitissem sobreviver no ambiente de competição e escrutínio que agora as caracteriza. E, de facto, a construção de uma identidade clara e bem comunicada parece ter sido de grande importância nos tempos de mudança, ajudando as universidades no período de adaptação à sua nova realidade (Bulotaite 2003). Tal como constataram Wæraas e Solbakk (2009):

Diante do aumento da concorrência nacional e internacional, universidades e faculdades em todas as partes do mundo começaram a procurar uma definição única de quem são para se diferenciarem e atraírem estudantes e pessoal académico. Um novo vocabulário como marca, comunicação organizacional, identidade e reputação surgiu no seio da academia, tornando as organizações de ensino superior mais conscientes da ligação entre o que representam e a forma como são percebidas. (Wæraas e Solbakk 2009: 449)

Falar de empresas ou instituições é, assim, falar da sua identidade e tentar compreender a forma como se procuram definir com vista ao alcance dos seus propósitos organizacionais, ao mesmo tempo que procuram conseguir a desejada legitimidade social, manifestada em imagens e reputações

favoráveis. Parece que, mais do que *fazer* é preciso *ser* e este *ser* deve estar em consonância com aquilo que são as expectativas sociais, principalmente quando se tratam de entidades do setor público, as quais, para se legitimarem, necessitam que a sua atividade seja aceite e bem vista pelos cidadãos.

De acordo com Gioia *et al.* (2013), a identidade é o nó central de uma complexa rede nomológica dentro do estudo da organização, porque está conectada com muitos dos seus conceitos-chave (imagem, reputação e cultura organizacional) e por isso representa uma das noções organizacionais mais importantes do nosso tempo.

Neste trabalho procuramos, em primeiro lugar, desconstruir e debater o conceito de identidade organizacional tendo por base a perspetiva dos Estudos Organizacionais e as influências do Marketing. Em seguida, enveredamos pela criação de uma noção de identidade organizacional aplicada ao contexto das universidades públicas portuguesas. Para isso, tivemos em conta as perspetivas teóricas dos Estudos Organizacionais, nomeadamente os seus referentes de Identidade Organizacional. Assim, consideramos a importância atribuída aos líderes organizacionais (história e visão dos líderes) na construção da identidade proposta pelo pensamento do *ator social*; integramos os entendimentos e crenças coletivamente partilhados pelos membros da organização sobre o que consideram ser central, distintivo e contínuo (cultura partilhada); e considerámos a influência dos contextos sociais na composição da identidade (imagem refletida) proposta pela *perspetiva institucionalista*.

Completamos as abordagens dos Estudos Organizacionais com as perspetivas do Marketing, em particular com a sua noção de Identidade Corporativa que enfatiza os elementos visuais como aspetos importantes na criação de identidades consistentes e distintivas.

## **1. Origens disciplinares e evolução do estudo da Identidade Organizacional**

O interesse pelo fenómeno da identidade é bastante antigo, encontrando a sua origem na exploração do nível individual (Ashforth e Mael 1989; Corley *et al.* 2006; Cornelissen *et al.* 2007), que ocupou os primeiros filósofos e pensadores da Psicologia e da Sociologia (Ashforth e Mael 1989). De acordo com Corley *et al.* (2006), alguns dos primeiros filósofos reconhecidos como Aristóteles, São Tomás de Aquino ou Descartes usaram as noções do *eu* e do *seu lugar no meio social envolvente* como base para a teorização da condição humana, inaugurando as primeiras reflexões sobre a identidade dos indivíduos.

Inspirada por estes desenvolvimentos, a teoria da identidade social e as várias perspetivas sobre género, raça, etnia e identidades nacionais estenderam o nível de análise individual para a identidade grupal (Ashforth e Mael 1989). Posteriormente, e com uma herança rica nos campos da Psicologia, da Psicologia Social e da Sociologia (Pratt *et al.* 2016), a noção de identidade veio despertar o interesse dos Estudos Organizacionais e do Marketing.

No seu trabalho *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, Balmer (1998) veio identificar as origens do estudo da Identidade Organizacional nos Estados Unidos dos anos 50, onde as disciplinas do Marketing e da Gestão foram responsáveis pelas primeiras referências em torno da ideia de Imagem Organizacional. Balmer (1998) descreveu, então, um conjunto de fases de evolução do campo de estudos. O primeiro, que decorreu entre 1950 e o início da década de 1970, caracterizou-se pela *preocupação com a imagem*. De acordo com o teórico, este período foi dominado pela hegemonia dos investigadores norte-americanos, que se concentraram no tema da gestão da Imagem Organizacional focando, sobretudo, a comunicação visual das organizações. Tal como esclarecem Riel e Balmer (1997), inicialmente, a identidade das empresas e instituições era sinónimo de nomes, logótipos e identificação visual.

Entre 1970 e até ao início da década de 80, Balmer (1998) identificou a existência de um segundo estágio de desenvolvimento que ficou marcado *pela ascendência da identidade e da personalidade organizacional*. Nesta fase, os académicos começaram a perceber a complexidade da gestão da identidade e imagem das organizações e os estudos deixaram de se restringir aos Estados Unidos da América para despertarem o interesse de investigadores europeus. Nesta época, para além do Marketing, também se descrevem algumas contribuições das disciplinas do Comportamento Organizacional e da Psicologia.

No entanto, é entre meados dos anos 80 e final dos anos 90 que Balmer (1998) identifica o terceiro estágio de desenvolvimento e que corresponde *ao maior interesse académico da identidade no domínio dos Estudos Organizacionais* e que se dá, sobretudo, no continente europeu, graças à publicação do capítulo *Organizational identity* de Albert e Whetten, em 1985. Estes investigadores foram os responsáveis pela primeira conceptualização de Identidade Organizacional como as *características centrais, distintivas e duradouras da organização na perspetiva dos seus membros*, à qual se seguiu uma proliferação do interesse académico manifestado pelas diversas tentativas de definição e explicação do conceito (Ashforth e Mael 1989; Balmer e Wilson

1998; Whetten e Mackey 2002; Corley *et al.* 2006; Gioia *et al.* 2013; Pratt *et al.* 2016). A partir desta data, tornou-se recorrente a utilização do termo identidade para responder à questão “*quem é a organização?*” e para fazer referência aos seus atributos distintivos (Balmer 1995).

O trabalho de Albert e Whetten (1985) representa, portanto, um marco na fundação da Identidade Organizacional enquanto disciplina, até porque a sua descrição do conceito como um elemento *central, distintivo e duradouro* na vida das organizações deu origem a grandes debates. A partir desta data, é possível verificar um aumento do interesse quer académico quer profissional pelo estudo da Identidade Organizacional.

Como consequência deste crescimento, em meados dos anos 90 assistimos à fase que Gioia *et al.* (2013) chamaram de *período de desenvolvimento*. Foi nesta altura que surgiu o *Internacional Corporate Identity Group* (ICIG), uma associação fundada em 194<sup>1</sup> por John Balmer, que juntou académicos e profissionais da Gestão, do Marketing e da Comunicação, interessados no fenómeno da Identidade Organizacional. Empenhado que estava no desenvolvimento deste campo, o ICIG assinou, em janeiro de 1995, a Declaração de *Strathclyde*. Nesta declaração, alertavam-se académicos e profissionais para um conjunto de questões, nomeadamente: 1) o reconhecimento da inevitabilidade da identidade, já que todas as organizações têm uma, independentemente da sua vontade; 2) a identificação do seu carácter diferenciador num ambiente competitivo e concorrencial; 3) a importância da sua gestão para a criação de relacionamentos com os públicos e para o sucesso organizacional; e 4) a identificação do seu carácter estratégico e a sua interdependência com a Comunicação Organizacional.

A este período de desenvolvimento do campo de estudos, seguiu-se uma entrada mais intensa no novo milénio. O crescimento constante da produção científica que se verificou a partir de 2000 é atribuído, em parte, e de acordo com Pratt *et al.* (2016), a um número especial sobre *Identidade Organizacional e Identificação* publicado pela revista científica *Academy of Management Review*, em 2000, à qual se juntaram vários livros, capítulos e dissertações que debatiam o tema da Identidade Organizacional. De acordo com Corley *et al.* (2006), esta foi a etapa da *adolescência amadurecida* na qual predominou a investigação ligada aos temas da *identidade e sustentabilidade*, das *diferenças hierárquicas na perceção das identidades*, da *ambiguidade da identidade* e do debate em torno da *durabilidade versus mudança*

---

<sup>1</sup> Formalmente criado na Câmara dos Lordes, em Londres, em janeiro de 1996 (ICIG, 2019b).

*da identidade* no contexto organizacional. Neste período, que caracterizou a primeira década do século XXI, o interesse pelas questões da Identidade Organizacional cresceu significativamente, manifestando-se num aumento do volume dos estudos teóricos e empíricos que ficaram marcados pela multiplicidade de metodologias utilizadas e pela diversidade de disciplinas envolvidas (Cornelissen *et al.* 2007).

Atualmente, e seguindo a cronologia de evolução proposta por Gioia *et al.* (2013), a Identidade Organizacional, enquanto disciplina científica, terá atingido o seu *estado maduro* e encontra-se à beira da idade adulta, a qual se caracteriza pela utilização dos conhecimentos já obtidos sobre a identidade das organizações para a compreensão de outros conceitos, como é o caso da *estratégia, da cultura, da imagem e da reputação* em contexto organizacional.

Até aqui chegar, o desenvolvimento desta disciplina, ainda que não muito longo, ficou marcado por aquilo que Ruão (2008) – inspirada por Hatch e Schultz (2000) – denominou de Torre de Babel. O crescente interesse académico e profissional de que o assunto foi alvo no seio de uma diversidade de disciplinas académicas e de contextos profissionais resultou numa fragmentação e compartimentação que, ainda hoje, provoca alguma confusão quando se procuram estudar as origens do campo. Tal como refere Ruão (2008), a evolução da Identidade Organizacional combinou as preferências de académicos, consultores e gestores com carreiras estabelecidas em áreas diferentes como o Marketing, a Gestão, a Comunicação, a Sociologia ou o Design, com as quais se misturavam as escolas de pensamento características dos países de origem. Este é, de resto, um problema que Balmer (1998) já identificara, ao afirmar que a entrada no novo milénio se tinha caracterizado pela falta de diálogo entre académicos com origens disciplinares distintas e pela diferença de abordagens entre os Estados Unidos – com uma influência maior no Marketing e nos estudos da identificação visual, da imagem e da reputação – e a Europa – com maior foco nos Estudos Organizacionais e na Identidade Organizacional – dificultando-se, assim, a criação de um conceito único e consensual para o fenómeno.

Esta divergência de abordagens e de pensamentos denotou-se, desde logo, na existência de diferentes designações para a área, com conceptualizações também distintas. Os Estudos do Marketing e campos relacionados preferiram o termo Identidade Corporativa, o qual associavam às características de identificação visual e gráfica das organizações. Por seu turno, os Estudos Organizacionais adotaram a denominação de Identidade Organizacional, que descrevem como as perceções, as crenças e os sentimentos que os membros



desenvolvem em relação às coletividades a que pertencem (Hatch e Schultz 1997). Estas diferentes conceptualizações fizeram-se acompanhar, também, de visões distintas que foram marcando os estudos do fenómeno da identidade no contexto das organizações. He e Brown (2013) procuraram sintetizá-las em quatro perspetivas que dominaram os trabalhos até ao final da primeira década do século XXI, nomeadamente: a *perspetiva funcionalista*, a *perspetiva construtivista social*, a *perspetiva psicodinâmica* e a *perspetiva pós-moderna*.

A *perspetiva funcionalista* provém do Marketing e da Gestão, onde a Identidade Organizacional é associada a elementos tangíveis e gráficos como os logótipos organizacionais, os atributos físicos ou os documentos oficiais produzidos pela gestão de topo. Os funcionalistas procuram categorizar as identidades e as imagens que delas resultam e marginalizam os processos pelos quais o sentido é criado pelos membros e pelos públicos da organização. A *perspetiva construtivo-social*, ao contrário da anterior, possui um carácter interpretativo e centra-se na descrição da identidade como um produto socialmente construído através dos entendimentos partilhados sobre o que é central, distintivo e duradouro para os membros da organização. Por sua vez, a *visão psicodinâmica* chama a atenção para os processos inconscientes e desconhecidos que os membros utilizam na construção e na adaptação à identidade das organizações. Por fim, as *abordagens pós-modernas* têm origem nos Estudos Organizacionais e concentram-se nas questões da indeterminação e da fragmentação identitária. Ao defender que as organizações são construções discursivas, os pós-modernos concordam que a identidade é permanentemente reformulada mediante as interações entre os seus atores internos e externos da organização.

Conscientes da diversidade de designações, conceptualizações e abordagens que caracterizam o campo de estudos, neste trabalho, e tal como aponta a tradição na investigação em Comunicação Organizacional (Hatch e Schultz 1997), adotámos a designação de Identidade Organizacional bem como a perspetiva pós - moderna dos Estudos Organizacionais para nos guiar na fase de criação de noção de identidade para as universidades públicas portuguesas. No entanto, não desconsideramos a multidisciplinariedade que caracteriza esta área e reconhecemos, em particular, a relevância dos Estudos do Marketing no desenvolvimento deste campo, bem como a pertinência da sua abordagem na criação de uma noção mais abrangente e completa da identidade nas universidades.

Apesar desta complexidade, de acordo com o debate que fomos reconstruindo parece-nos que, neste momento, e depois de um período de es-

tabelecimento que ficou marcado pelo contributo de uma multiplicidade de áreas científicas, de abordagens, de metodologias e das diferentes linguagens que as caracterizam, a Identidade Organizacional é um campo de estudos mais abrangente e estruturado, capaz de estabelecer alguma harmonia entre as diferentes disciplinas e perspectivas que se vêm desenvolvendo em seu torno.

Por outro lado, parece ter-se alcançado um reconhecimento da sua importância, como um elemento determinante para a compreensão e gestão das organizações. Todavia, a necessidade de melhor perceber este conceito e a complexidade que lhe está inerente conduz-nos, em seguida, para a realização de uma breve apresentação das perspectivas e dos debates que dominam a investigação da identidade nos Estudos Organizacionais.

### **1.1. As perspectivas dos Estudos Organizacionais**

Quem somos nós como coletividade? Esta é a questão à qual os investigadores dos Estudos Organizacionais têm tentado responder desde que se preocupam com a noção de identidade, procurando esclarecer a forma como se constroem os mecanismos de identificação nas organizações. Ao longo das duas últimas décadas, três perspectivas sobressaíram na tentativa de responder a esta pergunta: *a perspectiva do ator social*, *a perspectiva da construção social* e *a perspectiva institucional*. Embora todas tenham como ponto de partida a conceptualização proposta por Albert e Whetten (1985) e o significado autorreferencial da identidade – *quem somos nós como organização?* –, diferem na forma como descrevem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros.

Na *perspetiva do ator social*, as organizações agem como agentes sociais detentores de direitos e deveres (Gioia e Hamilton 2016). Deste ponto de vista, a identidade é construída através das afirmações que são feitas pelos líderes organizacionais sobre “quem somos como coletividade” (Whetten 2006) e, portanto, as suas manifestações principais encontram-se nas ações e nas declarações formais da organização (Corley *et al.* 2006). A organização, como um ator social, é a responsável por transmitir a forma como deve ser vista pelos seus membros internos e pelo público externo (Gioia *et al.* 2013). Porque atribui a construção da identidade aos líderes das empresas e das instituições, esta perspectiva apresenta uma maior resistência à mudança (He & Baruch, 2010) e aceita o atributo da durabilidade proposto por Albert e Whetten (1985).

A *perspetiva da construção social*, por seu turno, acredita na natureza maleável da identidade ao defini-la como os entendimentos e crenças cole-

tivamente partilhados pelos membros dentro da organização (He e Baruch 2010). Em contraste com a visão do ator social, dá uma ênfase maior ao atributo autorreferencial e às formas pelas quais os membros organizacionais constroem significados e moldam uma identidade que consideram adequada para si. Estes tornam-se, então, os responsáveis pela definição das características que presumem ser centrais, distintivas e contínuas no local onde trabalham (He e Baruch 2010; Gioia *et al.* 2013; Gioia e Hamilton 2016). Como uma construção social, a identidade está sujeita a revisões periódicas à medida que os colaboradores interagem uns com os outros e com membros externos. Assim, o atributo da durabilidade é questionado e os defensores desta perspetiva preferem utilizar a expressão “continuidade” (Gioia e Hamilton 2016).

Na *perspetiva institucionalista*, a identidade também é descrita como um fenómeno determinado internamente, em níveis hierárquicos superiores, tal como na visão do ator social, mas reconhece-se e privilegia-se a influência dos contextos sociais nos quais a organização se insere (Gioia *et al.* 2013; Gioia e Hamilton 2016). Com a sua ênfase nas influências exteriores, os institucionalistas descobriram que as organizações são melhor sucedidas e ganham maior legitimidade quando a sua identidade reflete as reivindicações da sua envolvente externa (Gioia e Hamilton 2016).

De acordo com Gioia *et al.* (2013), embora tenham traçado caminhos divergentes, as três perspetivas fornecem alguma convergência para uma compreensão mais completa da Identidade Organizacional e dos seus processos de construção. Juntas, problematizam o papel dos vários membros organizacionais na definição da identidade e discutem a participação do público externo neste processo, ao mesmo tempo que reconfiguram o atributo da durabilidade em função da pressão que o contexto social pode fazer no sentido da mudança identitária.

Para este trabalho, consideramos útil ter em conta esta visão integrativa de Gioia *et al.* (2013) e adotamos uma perspetiva que abrange tendências teóricas do ator social, da construção social e do institucionalismo. Assim, conservamos a importância atribuída aos líderes organizacionais na construção da identidade proposta pelo pensamento do *ator social*, mas concordamos que se complementa com os entendimentos e crenças coletivamente partilhados pelos membros da organização sobre o que consideram ser central, distintivo e contínuo, não esquecendo as interações externas que estes reproduzem para criar o seu sentimento de identificação coletiva, tal como defendido pela *construção social*. Por fim, preservamos a influência dos

contextos sociais na composição da identidade e a sua importância para a legitimidade organizacional que é proposta pela *perspetiva institucionalista*.

De resto, as divergências que caracterizam estas visões deram lugar a grandes debates nos estudos da Identidade Organizacional. No seu centro estão as discussões em torno do atributo duradouro da identidade e da existência de múltiplas identidades numa organização.

## **2. À procura de uma definição de identidade**

Desde que a identidade se tornou um tema emergente nos Estudos Organizacionais, e depois de Albert e Whetten (1985) se terem estreado na conceptualização da Identidade Organizacional, vários investigadores seguiram o seu exemplo e enveredaram pela tentativa de estabelecer uma definição consensual para a disciplina. Tal deu origem à propagação de explicações sem que nenhuma tenha alcançado o consenso desejado. Na verdade, a proposta de Albert e Whetten (1985) continua a ser a referência nos Estudos Organizacionais.

Tal como afirmam Gioia *et al.* (2013), a identidade é um dos conceitos mais relevantes com o qual lidamos na nossa vida pessoal e organizacional, já que se debruça sobre quem somos enquanto indivíduos e enquanto membros de organizações, investigando o nível mais profundo da criação de sentido. Esta é, de resto, uma ideia que Ruão (2008) já tinha partilhado quando alertou para a necessidade de se alcançar uma visão integradora do conceito:

Se o conceito de identidade é tão central à vida organizacional, que faz os gestores lutarem diariamente pelo controlo da projeção da sua própria interpretação identitária (por via de discursos, comunicados, conferências de imprensa ou anúncios publicitários), então justificar-se-ia, talvez, considerar todas as suas dimensões. Além do mais, esta posição de costas voltadas entre as pesquisas, não parece continuar a ser sustentável, pois estamos a falar de um mesmo fenómeno que é olhado em diferentes perspetivas. O caminho da integração sugere que se considere o trabalho de profissionais e académicos, o pensamento de todas as disciplinas científicas e, ainda, o contributo de várias pesquisas nacionais [...]. (Ruão 2008: 66)

Tendo em conta esta diversidade de perspetivas, entende-se que qualquer conceptualização que se pretenda mais completa e evolutiva deve ser capaz de olhar e integrar as perspetivas interdisciplinares e evolucionistas que caracterizam este campo de estudos. Além disso, dada a complexidade da realidade organizacional atual, a explicação da identidade será mais com-

pleta quanto mais adequada e orientada for aos diferentes tipos de empresas e instituições. É isso que tentaremos fazer de seguida, ao utilizar os conhecimentos adquiridos ao longo deste debate para enveredar numa tentativa de dizer como se forma e o que deve contemplar a identidade das universidades públicas portuguesas.

### **3. A construção da identidade nas universidades públicas**

De acordo com a discussão que temos vindo a realizar neste trabalho e tendo em conta a nossa preferência pela teorização do campo dos Estudos Organizacionais, com o complemento das abordagens do Marketing, existe um conjunto de elementos que consideramos fundamentais na composição da Identidade Organizacional das universidades públicas portuguesas: 1) a história das instituições; 2) a visão dos seus líderes organizacionais; 3) a cultura organizacional, como integradora das crenças e dos valores que são partilhados pelos membros das universidades para se identificarem e darem sentido à sua atividade; e 4) as imagens que resultam da interação e da comunicação entre o ambiente interno e o contexto externo destas entidades. Estes são os quatro referentes da Identidade Organizacional, os quais consideramos definir o conjunto de características centrais, distintivas e contínuas - tal como propõe adaptação ao conceito de Albert e Whetten (1985), proposta por Gioia *et al.* (2013).



Figura 1: Referentes da Identidade Organizacional das universidades públicas.

A **história** que conta e recria a fundação e o desenvolvimento de uma determinada organização é descrita como um elemento decisivo na criação e legitimação da sua identidade (Whetten 2006; Zundel *et al.* 2016; Oertel e Thommes 2018). Em certo sentido, qualquer empresa ou instituição está limitada pelo seu próprio passado (Oertel e Thommes 2018) e, por isso, é comum a utilização de momentos históricos relevantes – os quais se podem converter em tradições, rituais ou mitos – como reivindicações identitárias (Whetten, 2006). As referências ao passado induzem algum sentido de estabilidade, coerência e credibilidade e são, por isso, importantes no processo de identificação e afiliação dos públicos internos e externos e facilitam, então, o sentimento de segurança em momentos desafiantes (Ravasi e Schultz 2006; Whetten 2006; Zundel *et al.* 2016). Acreditamos que a herança histórica, marcada por figuras icónicas, momentos marcantes, rituais de celebração, tradições, trajes, património edificado, obras publicadas, etc., ajuda as universidades a definirem e partilharem o seu sentido comum e a encontrarem um ponto de referência em períodos de mudança.

A importância da **visão dos líderes** no processo de idealização das organizações não é um pensamento recente e já foi testado em alguns trabalhos que refletiram sobre o contexto universitário (Gioia e Chittipeddi 1991; Gioia e Thomas 1996; Scott e Lane 2000; Ruão 2008). Por exemplo, Gioia e Thomas (1996) defenderam que as perceções de identidade e de imagem produzidas pelos membros da gestão de topo são fundamentais no processo de criação de sentido organizacional e, por isso, são importantes nas interpretações realizadas pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Scott e Lane (2000) também descreveram a identidade como um fenómeno que emerge das interações complexas e recíprocas entre os líderes, os colaboradores e outros grupos envolvidos com a organização. Sobre este assunto, Gioia e Chittipeddi (1991) concluíram que a compreensão das decisões de gestão depende, em larga medida, do conhecimento dos significados que são atribuídos pelos seus criadores. E Gray e Balmer (1998) vieram afirmar que é da responsabilidade dos gestores de topo administrar o sistema de identidade e de comunicação da organização, de modo a desenvolver uma imagem e uma reputação favoráveis. E como é que os líderes organizacionais criam e mantêm este sistema de representações que resulta na identidade? De acordo com Ruão (2008), fazem-no através de elementos concretos, nos quais se podem incluir a missão, a filosofia, a visão de negócio ou a história da instituição, e de fenómenos emocionais, como a cultura interna e os traços do comportamento dos trabalhadores.

Parece-nos, ainda, que a componente visual e gráfica pode incluir-se neste sistema de representações que vem da gestão de topo e que opera como o agente que facilita o reconhecimento organizacional, quer interno quer externo. De acordo com Steiner *et al.* (2013), os atributos visuais – onde se incluem os logótipos, as cores associadas à instituição, os designs de todos os suportes de comunicação, o estilo dos edifícios e do mobiliário e a disposição dos diferentes espaços, por exemplo – são projetados ao longo do tempo e, por isso, tornam-se uma parte importante da identidade das universidades que afeta a sua atratividade.

Não obstante a visão de que os traços identitários têm origem em níveis hierárquicos superiores, o seu reconhecimento e adoção por parte de todos os membros da organização é um procedimento decisivo para o seu envolvimento com todas as decisões, estratégias, estruturas e políticas que compõem a entidade, sendo um princípio básico para a sua sobrevivência. Tal como afirmam Ashforth, Harrison e Corley (2008), um indivíduo altamente identificado vê a coletividade como um suporte para si mesmo. Assim, quando os colaboradores se revêm na identidade da sua organização mais facilmente a adotam para si, desenvolvendo sentimentos de pertença e atuando como os seus embaixadores perante os públicos externos. Mas, para que aconteça, é preciso que se reconheçam as crenças e valores que são partilhados por estes membros como parte fundamental da Identidade Organizacional.

Nesta fase, a **cultura da organização** parece assumir um papel relevante. Tal como defende Ravasi (2016), esta representa um referente importante para as afirmações e compreensões do “eu” coletivo que constituem a identidade. Os investigadores organizacionais tendem a descrever a Cultura Organizacional como um fenómeno composto pelos elementos imaginários e materiais (que se manifestam nos símbolos, nas histórias, nas tradições, nas linguagens, nos rituais, etc), pelas práticas formais (encontradas nas políticas, nas estruturas e nos sistemas) e pelas práticas informais (que dizem respeito às normas e convecções não escritas) que são responsáveis por moldar o comportamento dentro da organização.

Considerando, então, os elementos que constituem os traços culturais das organizações, parece-nos que a cultura deve ser considerada como um referente importante para a identidade das universidades, pois ajuda os seus membros a estabelecer um sentimento de coletividade e a compreender os valores, as estruturas e as práticas organizacionais. Tal não significa, todavia, que a própria cultura não seja, continuamente, influenciada pela identidade. Parece-nos, na verdade, que estes dois constructos convivem numa relação de influência mútua e contínua.



Voltamo-nos, agora, para lá das portas das organizações. Ainda que, durante algum tempo, a identidade tenha sido descrita como uma componente formada e controlada no ambiente interno, as visões modernas põem em causa a validade desta premissa e justificam-no com a diluição de fronteiras entre o interior e o exterior da organização. Já em 2002, Hatch e Schultz discutiam esta questão ao lembrar que os funcionários são, ao mesmo tempo, consumidores e membros da comunidade envolvente na qual podem adotar vários papéis. Assim, além de construírem perceções internas, também constroem as suas imagens externas (Gioia *et al.*, 2000; Ruão, 2008), que utilizam na criação da sua realidade organizacional. Por outro lado, tem existido uma preocupação cada vez maior em gerir a relação com os grupos externos, reconhecendo-se a sua influência nas representações internas. Assim, e tal como proposto por Ruão (2008), a identidade deve ser pensada como uma construção que parte do fluxo de informações, cognições e emoções que acontecem no interior da organização, mas que também tem origem no meio envolvente, deixando de lado a dicotomia interno-externo na compreensão deste fenómeno.

A **Imagem Organizacional** torna-se, então, um referente da identidade. Os investigadores organizacionais tendem a utilizar o termo *identidade* para se referirem às crenças e valores partilhados pelos membros internos. Já a noção de *imagem* é usada para definir as perceções imediatas que são criadas pelos diferentes indivíduos e grupos externos em função das impressões e sentimentos que vão criando nas interações e nos contactos que estabelecem com a organização (Bernstein 1984; Gray e Balmer 1998; Gioia *et al.* 2000; Scott e Lane 2000; Ravasi 2016). Esta imagem tende a ser criada de forma rápida e é valorizada pelas empresas e instituições como um elemento que deve ser tido em conta na sua definição de identidade. De acordo com Hatch e Schultz (2002):

[...] A identidade é simultaneamente moldada por entendimentos culturais formados dentro da organização e por imagens externas fornecidas pelos *stakeholders*. Tal requer, por sua vez, que se mantenha uma conversa aberta e contínua entre os gestores, os membros da organização e as partes interessadas externas, na qual todos os envolvidos estejam dispostos a ouvir e a responder. (Hatch & Schultz 2002: 1014)

Esta afirmação significa que, ao ter em conta a imagem como um referente para a identidade, as empresas e instituições estão dispostas a moldar o seu comportamento em função de respostas e das solicitações que podem



receber. Esta é uma realidade que está muito presente no ambiente organizacional moderno, o qual tem procurado moldar-se às exigências dos cidadãos. Na verdade, os estudiosos organizacionais têm descrito esta capacidade de adaptação como um comportamento fundamental para promover a identificação dos públicos externos e, assim, alcançar uma reputação favorável.

A reputação é, então, aquilo que resulta do acumular de várias imagens da organização. A definição proposta por Fombrun (1996: 72), como “uma representação percetiva das ações passadas e dos projetos futuros que descrevem a atração global da organização a todos os seus públicos principais quando comparada com a sua concorrência”, tem sido bastante utilizada para descrever este fenómeno. Em termos gerais, os académicos concordam que a construção de uma boa reputação depende do reconhecimento de uma imagem positiva durante um longo período de tempo (Wæraas e Byrkjeflot 2012). De acordo com Gotsi e Wilson (2001), esta reputação está muito dependente do comportamento organizacional que se manifesta através da comunicação. De facto, vários autores têm referido o papel importante que a comunicação possui no processo de gestão da identidade e na sua transformação em imagens e reputações favoráveis (Bernstein 1984; Hatch e Schultz 1997; Gray e Balmer 1998; Scott e Lane 2000; Hatch e Schultz 2002; Whetten e Mackey 2002; Bulotaite 2003; Wæraas 2010; Wæraas e Byrkjeflot 2012).

No seio das estratégias que têm sido aplicadas nesta tentativa de construir boas imagens e boas reputações, destacamos, finalmente, a crescente preocupação com a responsabilidade social, quer nas empresas, quer nas instituições. Assim, consideramos que o compromisso social deve ser visto como um comportamento que induz traços identitários específicos, bem como imagens e reputações particulares. Assim, apoiados por McShane e Cunningham (2011) e Michaels e Grüning (2018), acreditamos que a responsabilidade social, como um fenómeno de comportamento e representação que invadiu as organizações contemporâneas, deve ser incluída no conjunto de componentes que definem a identidade das organizações. Defendemos, por isso, que esta componente também deve ser tida em conta na análise da identidade das universidades públicas, ainda mais quando percebemos que o nascimento destas instituições está fortemente relacionado com determinadas expectativas sociais.

Terminada esta discussão, em torno daqueles que consideramos serem os principais referentes da identidade das universidades (figura 1), falta-nos enveredar pela tentativa criar uma noção de Identidade Organizacional para

estas instituições. Para tal, tivemos como ponto de partida a definição criada por Ruão (2008), bem como os quatro referentes de identidade antes explicados. Assim, definimos Identidade Organizacional das universidades públicas como:

Conjunto de atributos centrais, distintivos e contínuos que emergem de uma história e suas tradições, rituais e mitos; de uma personalidade idealizada, declarada na missão, na visão e pela comunicação; de uma cultura partilhada, seus valores, crenças e códigos de conduta; de um nome distinto e atributos visuais; de padrões de comportamento dotados de responsabilidade social; e de uma imagem refletida, que redefine os traços de identidade.

### **Conclusão**

Qualquer tentativa de criação de uma definição de Identidade organizacional será sempre complexa, imperfeita e inacabada. É a própria evolução das organizações que nos prova tal realidade.

No seio das universidades públicas, em particular, as circunstâncias de gestão da identidade parecem mais complexas do que nunca. As expectativas face ao papel destas organizações, nunca, como agora, foram tão elevadas e as suas circunstâncias de atuação nunca foram tão desafiantes. Numa conjuntura em que se nota a concorrência no ensino, a redução dos apoios do Estado, a necessidade de financiamento externo, o apelo ao empreendedorismo académico e a exigência de uma atitude ética e transparente, cresce e necessidade destas instituições alcançarem alguma diferenciação. Como consequência, as competências de comunicação saem valorizadas, cabendo-lhes fomentar o reforço de identidades fortes e consistentes.

Assim, tem-se assistido a uma mudança estratégica nestas instituições – no sistema de governação, na estruturação do ensino e da investigação e no reforço da interação com a sociedade - a qual incrementou a importância da gestão de elementos simbólicos e intangíveis, como é caso da identidade, da imagem e da reputação, as quais dependem da interação constante com os públicos institucionais, que são cada vez mais diversos e mais exigentes.

### **Referências bibliográficas**

Abratt, Russel e Kleyn, Nicola (2012): “Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration”. In: *European Journal of Marketing*, 46. Emerald: 1-28.

Albert, Stuart e Whetten, David (1985): "Organizational Identity". In Larry Cummings & Barry Staw (orgs.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 263-295.

Ashforth, Blake, Harrison, Spencer e Corley, Kevin (2008): "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions". In: *Journal of Management*, 34. Sage: 325-374.

Ashforth, Blake e Mael, Fred (1989): "Social Identity Theory and the Organization". In: *Academy of Management Review*, 14. 20-39.

Balmer, John (1995): "Corporate Branding and Connoisseurship". In: *Journal of General Management*, 21. Sage: 24-46.

----- (1998): "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing". In: *Journal of Marketing Management*, 14. Taylor & Francis: 963-996.

Balmer, John e Gray, Edmund (2000): "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage". In: *Industrial and Commercial Training*, 32. 256-261.

Balmer, John e Greyser, Stephen (2002): "Managing the Multiple Identities of the Corporation". In: *California Management Review*, 44.

Balmer, John e Wilson, Alan (1998): "Corporate identity: There is more to it than meets the eye". In: *International Studies of Management & Organization*, 28. ABI/INFORM Global: 12-31.

Bankins, Sarah. e Waterhouse, Jennifer (2018): "Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations". In: *International Journal of Public Administration*. Taylor & Francis: 1-12.

Brunsson, Nils e Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform". In: *Organization studies*, 21. Sage: 721-746.

Bulotaite, Nijole (2003): "University Heritage – An Institutional Tool for Branding and Marketing". In: *Higher Education in Europe*, 28. Taylor & Francis: 449-454.

Corley, Kevin *et al.* (2006): "Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence". In: *Journal of Management Inquiry*, 15. Sage: 85-99.

Cornelissen, Joep, Haslam, Alexander e Balmer, John (2007): "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products". In: *British Journal of Management*, 18. Wiley: SI-S16.

Fombrun, Charles (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Gioia, Dennis e Chittipeddi, Kumar (1991): "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". In: *Strategic Management Journal*, 12. 433-448.

Gioia, Dennis e Hamilton, Aimee (2016): "Great Debates in Organizational Identity Study". In Michael Pratt, Majken Schultz, Blake Ashforth & David Ravasi (orgs.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press: 21-38.

Gioia, Denis, Patvardhan, Shubba, Hamilton, Aimee e Corley, Kevin (2013):

“Organizational Identity Formation and Change”. In: *The Academy of Management Annals*, 7. Taylor & Francis: 123-193.

Gioia, Dennis, Schultz, Majken e Corley, Kevin (2000): “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”. In: *The Academy of Management Review*, 25. 63-81.

Gioia, Dennis e Thomas, James (1996): “Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”. In: *Administrative Science Quarterly*, 41. 370-403.

Goldhaber, Gerald e Barnett, George (1988): *Handbook of Organizational Communication*. Nowood: Ablex.

Gotsi, Manto e Wilson, Alan (2001): “Corporate reputation: seeking a definition”. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 6. Emerald: 24-30.

Hatch, Mary Jo e Schultz, Majken (1997): “Relations between organizational culture, identity and image”. In: *European Journal of Marketing*, 3. Emerald: 356-365.

----- (2000): “Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations”. In Majken Schultz, Mary Jo Hatch e Holten Larsen (orgs.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*. New York: Oxford University Press: 11-35.

Hatch, Mary Jo e Schultz, Majken (2002): “The dynamics of organizational identity”. In: *Human Relations*, 55. Sage: 989-1018.

He, Hongwei e Baruch, Yehuda (2010): “Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies”. In: *British Journal of Management*, 21. Wiley: 44-62.

He, Hongwei e Brown, Andrew (2013): “Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research”. In: *Group & Organization Management*, 38. Sage: 3-35.

McShane, Lindsay e Cunningham, Peggy (2011): “To Thine Own Self Be True? Employees’ Judgments of the Authenticity of Their Organization’s Corporate Social Responsibility Program”. In: *Journal of Business Ethics*, 108. Springer: 81-100.

Michaels, Anne e Grüning, Michael (2018): “The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure”. In: *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3. Springer: 1-13.

Oertel, Simon e Thommes, Kirsten (2018): “History as a Source of Organizational Identity Creation”. In: *Organization studies*, 39. Sage: 1709-1731.

Pratt, Michael (2016): “Hybrid and Multiple Organizational Identities”. In Michael Pratt, Majken Schultz, Blake Ashforth & David Ravasi (orgs.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press: 106-120.

Ran, Bing e Golden, Timothy (2011): “Who Are We? The Social Construction of Organizational Identity Through Sense-Exchanging”. In: *Administration & Society*, 43. Sage: 417-445.

Ravasi, David (2016): “Organizational Identity, Culture and Image”. In Michael Pratt, Majken Schultz, Blake Ashforth & David Ravasi (orgs.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press: 65-78.

Ravasi, David e Schultz, Majken (2006): “Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture”. In: *Academy of Management Journal*, 49. 433-458.

Riel, Van e Balmer, John (1997): “Corporate identity: the concept, its measurement and management”. In: *European Journal of Marketing*, 31. 310-355.

Ruão, Teresa (2008): *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho: Braga.

Scott, Susanne e Lane, Vicki (2000): “A Stakeholder Approach to Organizational Identity”. In: *Academy of Management Review*, 25. 43-62.

Sillince, John e Brown, Andrew (2009): “Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites”. In: *Human Relations*, 62. Sage: 1829-1856. doi:10.1177/0018726709336626.

Steiner, Lars, Sundström, Agneta e Sammalisto, Kaisu (2013): “An analytical model for university identity and reputation strategy work”. In: *Higher Education*, 65. Springer: 401-415.

Wæraas, Arild (2010): “Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions”. In: *Administration & Society*, 42. Sage: 526-549.

Wæraas, Arild e Byrkjeflot, Haldor (2012): “Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems”. In: *International Public Management Journal*, 15. Taylor & Francis: 186-206.

Wæraas, Arild e Solbakk, Marianne (2009): “Defining the essence of a university: lessons from higher education branding”. In: *Higher Education*, 57. Springer: 449-462.

Whetten, David (2006): “Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity”. In: *Journal of Management Inquiry*, 15. Sage: 219-234.

Whetten, David e Mackey, Alison (2002): “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation”. In: *Business & Society*, 41. Sage: 393-414.

Zundel, Mike, Holt, Robin e Popp, Andrew (2016): “Using history in the creation of organizational identity”. In: *Management & Organizational History*. Taylor & Francis: 1-25.