

## **AS RELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE INDIVIDUAL E IMAGEM ORGANIZACIONAL**

**DANIEL FONSECA COSTA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais  
daniel.costa@ifmg.edu.br

**DALTON DE SOUSA**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
dalton.sousa@gmail.com

**MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
edmo@dae.ufla.br

## Área Temática: Estudos Organizacionais

### **AS RELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE INDIVIDUAL E IMAGEM ORGANIZACIONAL**

**RESUMO:** O trabalho tem como objetivo discutir o quanto o conceito de identidade organizacional se relaciona, se aproxima ou se distancia dos conceitos de imagem organizacional e de identidade individual. O estudo trata de um ensaio teórico com uma abordagem qualitativa. A partir do desenvolvimento teórico, chegou-se à conclusão de que a identidade organizacional, a identidade individual e a imagem organizacional possuem aproximações, distanciamentos e relacionamentos, colocando-se como um campo amplo de estudo para a teoria das organizações, principalmente no que se refere à influência que um conceito exerce sobre o outro. Além disso, propõe-se uma conceituação mais abrangente para a identidade organizacional, a partir dos conceitos teóricos propostos por diversos autores, discutidos neste artigo.

**ABSTRACT:** This paper aims to discuss how the concept of organizational identity is related, approaches or moves away from the concepts of organizational image and individual identity. The study deals with a theoretical study using a qualitative approach. From the theoretical development, came to the conclusion that organizational identity, individual identity and organizational image feature approaches, distances and relationships, posing as a broad field of study for the theory of organizations, particularly in refers to a concept which exerts influence over the other. It also proposes a broader conceptualization to organizational identity, based on the theoretical concepts proposed by various authors discussed in this article.

**PALAVRAS-CHAVE:** Identidade Organizacional, Identidade Individual, Imagem Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais têm crescido muito nas últimas décadas. Temas como poder, gênero, raça, organização do trabalho, identidade, entre outros, têm sido discutidos frequentemente pelos teóricos, como alternativas às abordagens funcionalistas tradicionais.

O tema Identidade Organizacional também tem sido relatado pela teoria, no intuito de desvendar quem é a organização e como ela se configura. Para Borges e Medeiros (2011, p. 133) a “identidade da organização torna-se um aspecto central para a prática e a pesquisa em Administração”. Em complemento, Stimpert, Gustafson e Sarason (1998) *apud* Borges e Medeiros (2011, p. 134) afirmam que a “identidade pode desempenhar papel essencial na definição de uma agenda estratégica” na organização.

Os trabalhos sobre identidade organizacional são relativamente recentes na teoria das organizações, demonstrando que “as organizações existem na mente dos seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles” (MACHADO, 2003). A busca por um conceito que defina a identidade organizacional é recorrente nos estudos organizacionais, portanto, ainda não se tem consenso sobre a temática. Muitas pesquisas partem do conceito estabelecido pelo trabalho seminal de Albert e Whetten (1985), que definem a identidade organizacional como sendo os aspectos centrais, distintivos e duradouros nas organizações, com base nas crenças compartilhadas por seus pares. Esse conceito, além de possuir seguidores é, também, alvo de algumas críticas.

No Brasil, Caldas e Wood Jr. (1997) são uns dos pioneiros em tratar o conceito de identidade. No seu trabalho, os autores propõem um quadro conceitual, que agrupa a dimensão do objeto focal e a dimensão da observação, para mapear as principais correntes nos estudos sobre identidade. A primeira dimensão distingue as perspectivas sobre identidade do objeto sobre o qual o conceito é aplicado, e a segunda distingue conceitos de identidade formulados a partir de diferentes pontos de observação. A dimensão do objeto inclui o indivíduo, o grupo, a organização e a humanidade e a dimensão da observação apresenta o *self*, o comportamento, a autopercepção e a imagem. Essas dimensões e suas particularidades são dispostas em uma matriz identificando seis grupos conceituais de identidade (CALDAS; WOOD JR., 1997).

Em recente revisão bibliométrica, Freire e Muritica (2013) enquadraram os trabalhos brasileiros sobre identidade dentro dos seis conceitos estabelecidos por Caldas e Wood Jr. (1997), identificando, assim, a necessidade de pesquisas futuras sobre o tema. Beyda e Macedo-Soares (2010), após análise crítica sobre o tema, dizem que a maioria dos artigos discutem as diferenças na identidade organizacional, depois de determinadas mudanças, sugerindo que novas pesquisas sejam realizadas para o enriquecimento do construto identidade organizacional.

Ghadiri e Davel (2006) dizem que algumas das abordagens sobre a identidade têm se concentrado mais na formação da identidade individual dentro das organizações do que na identidade organizacional.

Nesse sentido, a identidade nas organizações pode ser compreendida como um processo fluido, sendo concebida como resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo de reconstrução (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Dessa forma, de acordo com Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a identidade organizacional pode ser vista por diversas dimensões: a) como resultado de sua imagem externa, ou seja, pela forma como a organização é percebida pelos diversos stakeholders; b) como resultado da autopercepção ou da auto-imagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, principalmente seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada, e; c) como o propósito existencial resultante da definição da razão de ser (missão, visão e valores) da organização.

Diante das realidades dos estudos sobre identidade, percebe-se o avanço na discussão sobre identidade organizacional, porém nota-se que ainda existe uma ampla lacuna para pesquisas, principalmente relacionadas com a diferenciação dos termos identidade organizacional, identidade individual e imagem organizacional. Essa amplitude na construção de conceitos levanta a seguinte questão: **Quais as relações entre os conceitos de identidade organizacional, imagem organizacional e identidade individual?**

Diante de tal problemática emerge o presente trabalho com o objetivo de explorar e discutir as contribuições da literatura sobre o quanto o conceito de identidade organizacional se relaciona, se aproxima ou se distancia dos conceitos de imagem organizacional e de identidade individual.

Como pressuposto fundamental, compreende-se que os conceitos estão inter-relacionados e são uma evolução do conceito de identidade pessoal/individual que fluiu naturalmente para o contexto organizacional e, ainda, apresentam oportunidades para os estudos organizacionais.

O artigo é um ensaio. Para Meneghetti (2011), o ensaio teórico é uma forma de análise e de expender esforços intelectuais sobre o objeto, a despeito da sua natureza ou característica; é uma forma como são incubados novos conhecimentos, sejam científicos ou pré-científicos, e é meio para apreender a realidade, por renúncia ao princípio da identidade. Assim, surge como tentativa de resolver a questão central da filosofia moderna: a separação e tensão permanente entre sujeito e objeto na compreensão da realidade. É radical por adotar o não-radicalismo dogmático. A radicalidade do ensaio está em ir à raiz sem se valer de métodos ou sistemas fechados na compreensão dos objetos e, por isso, não segue a lógica da ciência tradicional ou das teorias sistematizadas (MENEGETTI, 2011).

De acordo com Meneghetti (2011), a originalidade é a característica mais elementar do ensaio e ele deve ter, por isso, algum elemento associado ao ineditismo. Para esse autor, a originalidade pode apresentar-se na argumentação, na escolha do objeto, no recorte dado à análise, na abordagem epistemológica e na subversão da racionalidade dominante.

O trabalho está dividido em seis sessões, sendo a primeira a introdução, a segunda, a terceira e a quarta, um referencial teórico sobre identidade individual, identidade organizacional, e imagem organizacional, respectivamente, a quinta, a discussão do relacionamento entre os conceitos de identidade organizacional, identidade individual e imagem organizacional e, por fim, a sexta sessão apresenta as considerações finais.

## **2. IDENTIDADE INDIVIDUAL**

Esclarecem Oliveira, Troccoli e Altaf (2012) que a palavra identidade tem origem no latim *idem* e *identitas*, que significam “o mesmo” e *entitas* cujo significado é “entidade”. Assim, identidade significa a “mesma entidade”, sendo seu conceito relacionado à necessidade do sentido de quem se é, dado a mudanças em contextos sociais. Para esses autores, a identidade é uma forma pessoal e intransferível de estabelecermos quem se é e para onde se vai e se refere às características particulares.

O emprego mais popular do termo identidade é visto na filosofia e a origem do conceito é tão antiga quanto a lógica, a álgebra e a própria filosofia (WOOD JR. e CALDAS, 1995; CALDAS e WOOD JR., 1997). Wood Jr. e Caldas (1995, p. 15) afirmam que a ideia da identidade fora do campo da lógica é “aplicada a algo que descreve ou compreende o indivíduo”, sendo inicialmente aplicada na descrição do indivíduo ou a ele limitado (CALDAS; WOOD JR., 1997). Machado-da-Silva e Nogueira (2001) salientam que existem diferenças conceituais sobre a identidade individual entre as várias escolas da psicologia e da psicanálise, porém ressaltam que existem concordância de que a identidade do indivíduo relaciona-se com o sentido de unicidade pessoal e de continuidade histórica.

De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), a primeira e mais influente conceituação relativa à identidade individual nas ciências sociais provém da psicanálise e exemplificam, afirmando que Freud usou a expressão ‘identidade interior’ para descrever por que fora atraído ao Judaísmo. Os autores afirmam que Freud usou uma única vez e de forma casual o termo identidade e salientam que a afirmação de Freud sobre ‘obscuras forças emocionais’ e sua relação com o ego tornaram-se o ponto de partida para diversos usos do termo identidade.

A identidade para Machado (2003) é a busca da explicação do conceito de si, dessa forma, fruto de uma construção psicológica. Nesse sentido, Bunchaft e Gondim (2004, p. 68) conceituam a identidade como “um fenômeno relacional, construído na oposição entre aquilo que há de comum e faz com que um indivíduo se perceba como membro de um grupo, compartilhando símbolos e significados, e aquilo que há de diferente e faz com que o indivíduo se perceba como não membro de um outro grupo”. Em complemento, Ghadiri e Davel (2006, p. 5) afirmam que “a identidade é gerada pelo confronto com *o outro em percepção*, por meio de um conjunto percebido de textos, ações, imagens e situações”.

Além disso, a identidade individual deve ser entendida como um movimento reflexivo em relação ao social, desenvolvido na prática social e que emerge pelo desempenho de um papel social ativo e possui uma dimensão ativa e auto moldada e outra mais passiva, ambas dependentes dos contextos social e organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2003). Nesse sentido, Motta e Vasconcelos (2003) dizem que existem duas correntes originárias de ramos diferentes das ciências sociais para a compreensão do termo, a sociologia e a psicologia, privilegiando mais as relações sociais ou as características individuais, respectivamente.

De acordo com os autores, na perspectiva sociológica, a identidade é uma construção social derivada da cultura e das relações sociais, sendo que as pessoas também, em seu papel ativo, moldam instituições e relacionamentos sociais. Machado (2003) denomina essas relações de identidade social, definindo-as como a representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo.

Já a perspectiva psicológica enfatiza a construção interna da identidade, nos rearranjos dos sentimentos de vivências e na solução dos conflitos emocionais. Assim, a identidade é uma constante autointerpretação, que envolve o inter-relacionamento entre aspectos racionais, lógicos e conscientes com aqueles ilógicos, emocionais e menos conscientes (MOTTA; VASCONCELLOS, 2003).

Nesse sentido, a noção de identidade individual para a psicologia relaciona-se à ideia do momento histórico que o indivíduo vive e suas relações com os grupos sociais a que pertence. Assim, identidade é o que se vivencia (sendo eu) em oposição ao outro. A identidade não é uma experiência uniforme por causa dos sistemas de representações diversos. Por isso, existe uma identidade social étnica, religiosa, de classe, profissional, política, entre outras (NÓBREGA, 2000).

Por sua vez, Ewald e Soares (2007), apresentam um conceito de identidade que compreende uma visão ampla, envolvendo, inclusive, as perspectivas sociológica e psicológica citadas anteriormente:

O termo identidade vem designando, primeiramente, o caráter do que é idêntico. Pode-se pensar a identidade a partir, por exemplo, da matemática ou da natureza, onde a ideia de uma essência é compartilhada [...]. Mas, ao usarmos o termo em relação à existência subjetiva, ele ganha em sentido de permanência e de continuidade e o termo identidade cultural acentua a dimensão intersubjetiva, formal e concreta, da identidade pessoal. Dessa forma, é possível perceber a relação entre identidade pessoal e cultural, já que a cultura pode ser pensada como uma unidade expressiva que orienta a ação de uma comunidade. Fenomenologicamente falando, diríamos um horizonte de significação e valores. Se para pensar a identidade é necessário partir de uma essência compartilhada, semelhante, comum [...], o sentido de identidade pessoal pode ser resumido ao que permanece sempre na vizinhança de si mesmo.

Em outras palavras, na formação da sua singularidade, o si mesmo, cada um compartilha valores e crenças da sua comunidade, não se afasta do seu tempo, do seu sexo, da sua condição. A identidade pessoal, portanto, que nos faz sentir tão próximos de nós mesmos, [...] indica que somos também relativos ao mundo em que vivemos (EWALD; SOARES, 2007, p. 24).

Na visão de Ghadiri e Devel (2006), a identidade de uma pessoa vai sendo reconstruída cada vez que surgem novas informações ou novos elementos de expressão, tais como textos, impressões, imagens ou situações. Para Carrieri, Paula e Davel (2008), a identidade é considerada como um produto em mudança contínua, em perpétuo processo de ajuste e reconstrução.

Corroboram, Oliveira, Trocoli e Altaf (2012), ao esclarecerem que a identidade individual é um conceito extremamente subjetivo, por referir-se mais a experiências psicológicas do que a uma essência objetiva do indivíduo e compreender níveis de autorrepresentação individual e em grupo e, por isso, é multifacetada, consistindo de autorrepresentações que se diferenciam umas das outras, consequentemente, novas identidades surgem e fragmentam o indivíduo, anteriormente visto como único.

Machado (2003) diz que o espaço de conformação do eu processa as interações sociais, o que permitirá a participação dos outros na construção da própria identidade. Desta forma, embora exista um senso de individualidade em cada indivíduo, a construção do autoconceito é inseparável daquilo que os outros esperam que sejamos, ou seja, as experiências de socialização constituem um referencial para a formação das identidades (MACHADO, 2003).

### **3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

Como componentes da identidade organizacional, a centralidade visa identificar a essência da organização, a distinção procura destacar o que distingue uma organização de outra e a duração ressalta a continuidade, ou seja, a estabilidade da organização no tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

O trabalho de Albert e Whetten (1985) tem servido de base para a maior parte da literatura sobre identidade organizacional, porém tem sido criticado pela sua amplitude conceitual (BAYDA; MACEDO-SOARES, 2010). A essência do trabalho de Albert e Whetten (1985), segundo Borges e Medeiros (2011, p. 133), busca responder as seguintes questões: “quem nós somos? Que tipo de negócio nós estamos desenvolvendo? Quem nós queremos ser?”.

Além disso, Borges e Medeiros (2011, p. 134), ao teorizarem sobre a identidade organizacional, dizem que a perspectiva funcionalista busca responder “Quem nós somos, dado o *status* social que adquirimos?”; que a perspectiva interpretativista visa responder “O que ou quem nós somos como organização?” e a perspectiva pós-moderna busca responder “Quem nós assumimos ser para nós mesmos?”.

De acordo com Parent e Foreman (2007), o processo no qual as organizações constroem e gerenciam identidades, imagens e reputações tornou-se uma área cada vez mais importante para a pesquisa. Esses autores esclarecem que a identidade é o conjunto de elementos centrais, duradouros e distintos que definem “quem a organização é” e por que ela existe. Por isso, a identidade organizacional é o conjunto de autodefinições que os membros usam para responder à pergunta “Quem somos nós como organização?”, ou seja, é “um dispositivo de classificação que define e localiza a organização no espaço cognitivo e social do seu ambiente” (PARENT; FOREMAN, 2007, p. 16).

Caldas e Wood Jr. (1997), ao trazerem seu quadro conceitual sobre identidade, estabelecem três grupos relacionados à organização, denominados de grupamento três, quatro

e cinco. O grupamento três, que está relacionado com a dimensão da observação *self*, é a identidade organizacional. Este grupamento sugere que as organizações também possuem uma identidade ou um caráter central. O quarto grupamento, relacionado à auto-percepção, trata da identidade versus auto conceito organizacional e sugere como função a forma com que a organização percebe a si mesma. Por fim, o quinto grupamento representa a imagem organizacional, tendo como foco a observação de como as organizações administram sua imagem externa e como tal imagem as afeta.

A natureza da identidade organizacional pode ser conceituada como uma metáfora ou visualizada como um fenômeno (BEYDA; MACEDO-SOARES, 2010). A metáfora indica o uso de uma figura de linguagem e o fenômeno sugere que a identidade organizacional seja vivenciada pelos membros da organização e percebida por pessoas externas (CORNELISSEM, 2002; CORLEY *ET AL*, 2006). Na visão de Corley et al (2006), a identidade visualizada como um fenômeno organizacional é mais utilizada nas pesquisas, considerando distintas as identidades coletivas das identidades individuais.

Por outra abordagem, Machado (2003) diz que a identidade organizacional é parte da identidade individual dos seus membros, uma vez que a organização se torna específica na mente de seus integrantes. Além disso, a autora afirma que a organização é expressa por seus membros através de “comportamentos, comunicações e simbolismo”. Nesse contexto a identidade organizacional encontra-se fundada na noção de identidade coletiva, que surge da formação de grupos sociais, na qual o sujeito identifica seu papel e desenvolve um sentimento de filiação e pertencimento (CARRIERI, PAULA E DAVEL, 2008). Hatch e Schultz (1997) completam dizendo que a identidade organizacional emerge a partir das interações em curso entre os membros da organização.

O aspecto temporal também influencia a formação da identidade organizacional. Schultz e Hernes (2013) dizem que os estudiosos passaram a prestar atenção para o papel do passado, do presente e do futuro na reconstrução da identidade e que o aspecto temporal exerce uma maleabilidade e uma dinâmica na construção da identidade organizacional.

Nesse processo estão envolvidas as crenças compartilhadas pelas pessoas na organização sobre o que é central, o que a distingue e é duradouro na organização (MACHADO, 2003). Por isso, Carrieri, Paula e Davel (2008) sugerem que não se pode dizer, de fato, que existe uma identidade organizacional, mas sim identidades coletivas nas organizações. Machado (2005) vai além, dizendo que a cultura é um outro elemento que interage no processo de formação da identidade organizacional, por influenciar a identidade na medida em que os valores e as crenças do grupo interferem na construção da organização (CUNCHE, 1996 *apud* MACHADO, 2005).

Posto isso, verifica-se que a identidade organizacional está fundamentada em significados locais e símbolos da organização, interagindo com a cultura organizacional. A partir disso, tem-se um contexto simbólico interno para o desenvolvimento e manutenção da identidade organização (HATCH; SCHULTZ, 1997). Assim, até este ponto, verificou-se que a identidade organizacional emergiu do conceito de identidade individual como uma forma de explicar as características distintivas de uma organização diante de outras. Nesse sentido, surge outra questão fundamental: como os outros visualizam uma organização? Faz-se, então, relevante discutir o conceito de imagem organizacional, o que se fará a seguir.

#### **4. IMAGEM ORGANIZACIONAL**

A imagem é a reprodução da forma de uma pessoa ou de uma coisa. Em uma noção mais abrangente, a imagem é uma percepção intangível de objetos materiais e ideias intangíveis (GOIA; HAMILTON; PATVARDHAN, 2014).

Sartore-Baldwin e Walker (2011) caracterizam a imagem como uma entidade complexa definida por indivíduos e grupos internos e externos para uma organização.

Nas argumentações de Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), existe uma relação estreita entre os conceitos de imagem e identidade dentro de uma perspectiva sociocultural. Essa relação ocorre quando se vê a imagem como algo que é afetado pela intenção dos atores sociais (ALVESSON, 1990). Para Alvesson (1990), a imagem é conseguida por meio de medidas de massa, aparições públicas e por fontes secundárias e não pela experiência direta e passada e pela percepção do indivíduo. Em contraponto, Machado (2003) diz que embora haja distinção entre identidade e imagem organizacional, a imagem organizacional é visivelmente relacionada com a formação da identidade organizacional, uma vez que a identidade é associada com a visão interna e a imagem está relacionada com a visão externa da organização.

Assim, a imagem, para Iasbeck (2007), representa uma configuração mental e afetiva que o receptor elabora a partir da relação do discurso que ele recebe, associado às suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades. Nesse sentido, a imagem é comumente definida como um resumo das imagens realizadas pelo público externo (HATCH; SCHULTZ, 1997). Desta forma, Hatch e Schultz (1997) definem imagem organizacional como uma impressão holística e viva detida por um indivíduo ou grupo em relação a uma organização, sendo essa impressão sentida pelo grupo ou pelo indivíduo por meio da comunicação projetada pela organização de sua própria imagem.

Com isso, Caldas e Wood Jr. (1997) fazem referência à imagem organizacional como “imagem corporativa”, dizendo que esse conceito é direcionado para a compreensão de como as organizações administram suas imagens externas e como essas imagens as afetam. Nesse sentido, a imagem corporativa também tem sido denominada de identidade visual, por se utilizar de formas visuais para expressar a organização (MACHADO, 2003). Diante disso, Machado (2003) diferencia imagem organizacional de imagem corporativa, dizendo que a primeira “cria um senso de identificação entre os membros da organização” e a segunda “estimula a diferenciação da empresa no mercado”.

De uma forma mais aplicada, a imagem organizacional, para Grzeszczeszyn e Vieira (2012), é a forma com que os consumidores avaliam as ações e os comunicados realizados pela organização. Com isso, a imagem organizacional torna-se cada vez mais ascendente no mundo das organizações (GIOIA; HAMILTON; PATVARDHAN, 2014). Em uma visão mais profunda, a imagem organizacional não surge de um estudo detalhado de uma organização pelo indivíduo frente a uma necessidade específica; a imagem é o resultado da experiência de um grupo que se transmite oralmente ao indivíduo sem nenhum tipo de controle de objetividade. Com isso, a imagem pode ser deformada no momento da transmissão pelos preconceitos, interesses, atitudes e experiências individuais e coletivas (TAJADA, 2001 *apud* GRZESZCZESZYN; VIEIRA, 2012).

Esses aspectos fazem com que a imagem organizacional, na mente dos seus públicos internos e externos, tende a ser fugaz, efêmera e vulnerável a alterações de toda ordem (IASBECK, 2007). Por outro lado, Hatch e Schultz (1997) afirmam que a imagem pode ser intencionalmente manipulada pelos *insiders* para promover o consumo das pessoas externas à organização. Além disso, os autores dizem que a imagem organizacional pode ser influenciada pelas interações diárias entre os membros da organização e público externo.

As percepções da imagem organizacional podem ser caracterizadas como a impressão geral que se baseia em fatos, crenças e sentimentos sobre uma organização (LYONS; MARLER, 2011). Além disso, pode haver uma variação significativa nessas impressões externas, ou seja, as organizações podem ter uma imagem corporativa multifacetada, de modo que uma organização pode projetar diferentes imagens para diferentes tipos ou categorias de *stakeholders* (PARENT; FOREMAN, 2007).

Assim, após apresentarem-se conceitos sobre identidade individual, a identidade organizacional e a imagem organizacional, a seguir, serão discutidas suas relações, bem como, suas implicações para as organizações.

## 5. AS RELAÇÕES DOS CONCEITOS

Em um primeiro momento, faz-se necessário diferenciar o termo identidade organizacional da expressão identidade nas organizações. Parafraseando Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional representa os aspectos centrais, distintivos e duradouros nas organizações. De forma mais ampla, “a identidade nas organizações pode ser vislumbrada como um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo interminável de reconstrução” (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 134).

Diante de tais exposições, verifica-se que o conceito de identidade organizacional busca responder quem a organização é, o que a organização faz e o que ela quer ser. Entretanto, a expressão de identidade nas organizações possui uma visão mais ampla, englobando questões contextuais, temporais e comportamentais. Diante disso, entende-se que a identidade nas organizações é formada pela identidade individual dos seus membros, pela identidade organizacional e pela imagem organizacional. Essa afirmativa pode ser verificada quando Machado (2005, p. 4) diz que “a identidade, enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, se estrutura por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização”.

A identidade organizacional originou-se do conceito de identidade individual proveniente da psicologia social. Essa identidade é formada pela identidade individual e coletiva das pessoas na organização, podendo ser reestruturada em um contexto temporal. Além disso, a identidade projeta a imagem organizacional e está associada à cultura organizacional que, por sua vez, vai moldando a identidade da organização de acordo com a percepção de seus membros. Assim, sugere-se que a identidade organizacional seja formada pela identidade de seus indivíduos.

A partir de um processo interno de formação da identidade organizacional, tem-se a imagem organizacional, que é representada pela forma com que a organização exterioriza sua identidade e como as pessoas de fora enxergam a organização. Todo esse processo de junção da identidade individual dos membros da organização, da própria identidade organizacional e da imagem organizacional, representa a identidade nas organizações. Na visão de Hatch e Schultz (1997), quando se expressa a identidade organizacional, utiliza-se os artefatos culturais simbólicos para apresentar uma imagem que vai ser interpretada por outras pessoas. Por outro lado, a identidade pode definir alguns parâmetros para a imagem, mas a imagem também coloca limites e impõe potencial transformador na identidade (GIOIA; HAMILTON e PATVARDHAN, 2014).

A Figura 1 representa a formação da identidade organizacional a partir da identidade individual e da identidade coletiva, bem como a projeção da imagem organizacional. Os círculos esboçados no ambiente organizacional, representam as identidades individuais. A junção desses círculos (identidades individuais) forma as identidades coletivas, que podem ser únicas ou ter variações de acordo com os grupos de interesses, ou hierárquicos formados dentro da organização.

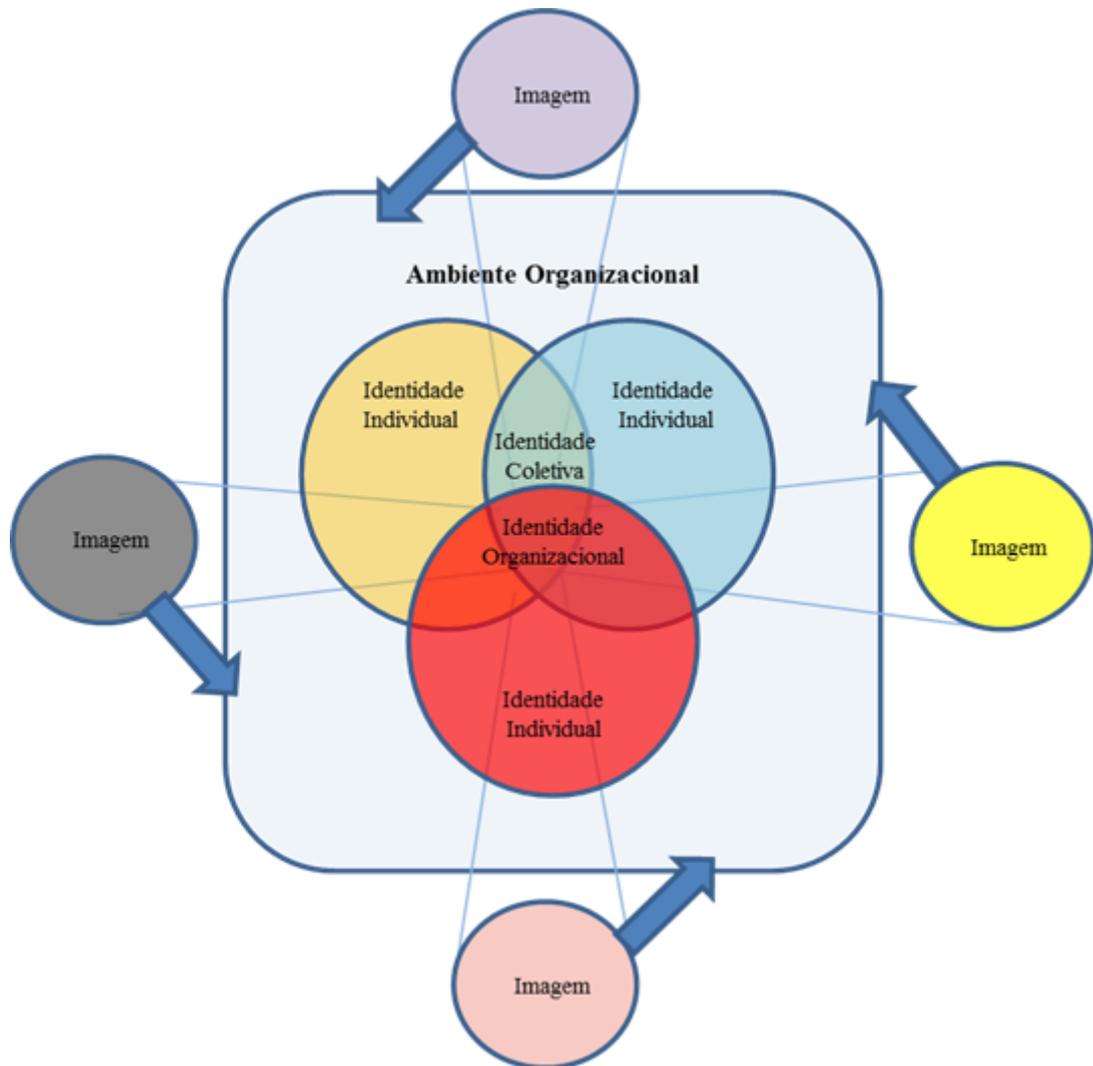
A identidade coletiva está muito próxima do conceito de identidade organizacional, por isso o centro da figura representa a identidade organizacional, como sendo a visão interna da organização. A partir disso, a identidade organizacional é projetada para o ambiente externo por meio do que se conhece como imagem organizacional. A imagem organizacional representa como a empresa gostaria de ser vista pela comunidade externa. Porém a imagem

organizacional está representada por círculos que, na verdade, são múltiplos porque existem diversas imagens organizacionais percebidas pelos diversos *stakeholders*.

As imagens são as impressões que os *stakeholders* têm da organização. Consequentemente, a reputação é o acúmulo dessas imagens ao longo do tempo, provocando uma impressão duradoura da organização na mente das pessoas (PARENT; FOREMAN, 2007).

Por outro lado, as distintas imagens organizacionais também exercem influências sobre o ambiente organizacional e, por consequência, sobre as identidades individuais e coletivas, num processo recursivo.

Dessa forma, percebe-se que a identidade organizacional é composta de definições internas e externas e representa os significados percebidos por seus constituintes organizacionais internos e externos (SARTORE-BALDWIN; WALKER, 2011).



**Figura 1: Formação da identidade organizacional e projeções das imagens organizacionais**

Fonte: Elaborada pelos autores

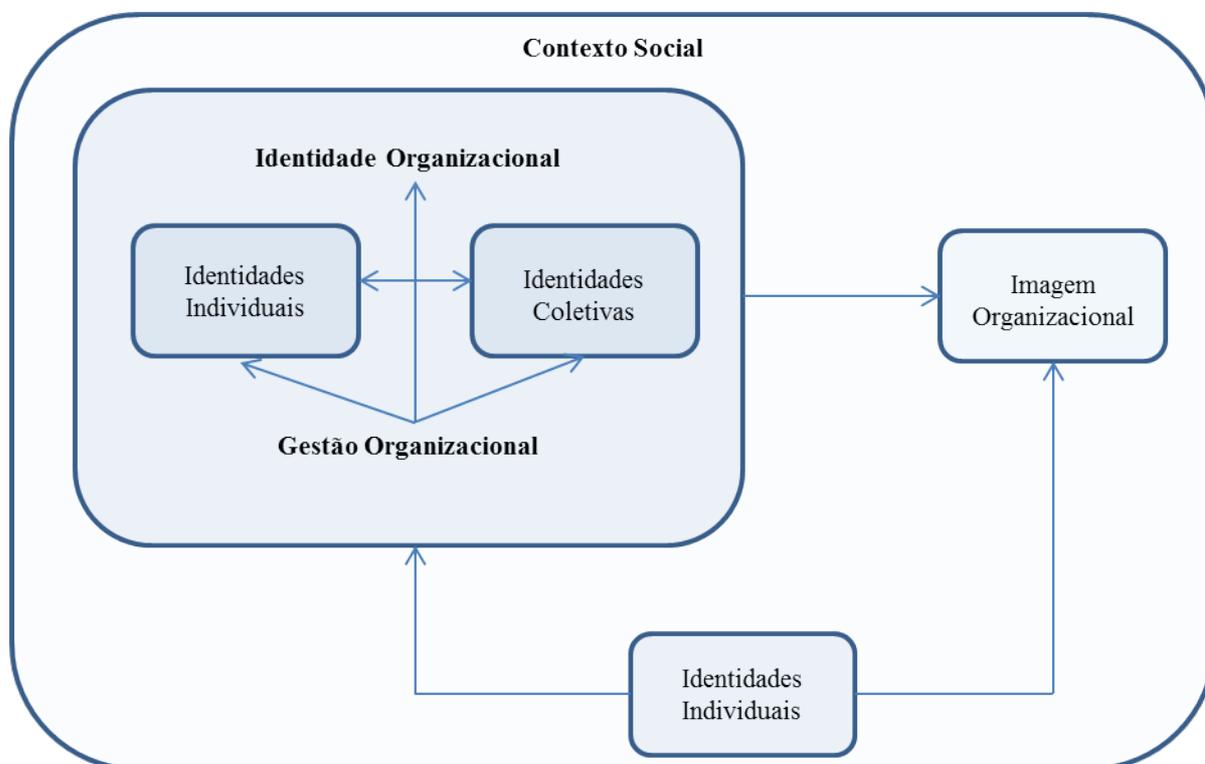
A partir desta formação, observa-se que a identidade organizacional aproxima-se da identidade individual no que diz respeito ao seu surgimento, bem como na tentativa de gerar um *self* para a organização. Entretanto, os conceitos se distanciam pelo fato de que as organizações são formadas por uma diversidade de indivíduos, ou seja, possuem várias

identidades individuais, que formam a identidade coletiva. Esse distanciamento entre a identidade organizacional e a identidade individual, provoca uma aproximação muito forte entre a identidade organizacional e a identidade coletiva, ou seja, indivíduos se agrupam, movidos por algum interesse, formando identidades coletivas; as identidades coletivas se agrupam, constituindo a identidade organizacional.

Além disso, a identidade organizacional se aproxima da imagem organizacional no sentido de que a imagem organizacional é formada a partir da identidade organizacional. Nesse sentido, Gioia, Hamilton e Patvardhan (2014) dizem que há muito menos distância entre identidade e imagem do que é tradicionalmente previsto e que a identidade e a imagem são muito mais interligadas do que foi concebido anteriormente, a tal ponto que é difícil distinguir onde termina uma e começa a outra. Entretanto, os conceitos se distanciam a partir do entendimento de que a identidade organizacional é a visão interna da organização e a imagem organizacional é a visão externa da organização, que pode ser múltipla. Tal tese também pode ser confirmada pela afirmação de Hatch e Schultz (1997) de que a identidade organizacional fornece o material simbólico a partir do qual as imagens organizacionais são construídas e comunicadas. De acordo com a proposição dos autores, pode-se observar que o distanciamento se dá a partir do momento em que a organização tem a intenção de construir e comunicar uma imagem a partir de sua identidade, porém os agentes externos interpretam a imagem de uma forma diferente da que foi proposta.

Nesse sentido, a identidade define o que a entidade (indivíduo, grupo ou organização) é na tentativa de encontrar uma autodefinição. Para as organizações, a identidade se relaciona à captura do que lhe proporciona significado, um significado autorreferencial no qual o *self* é coletivo (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

A Figura 2 representa a aproximação e o distanciamento entre a identidade individual, a identidade organizacional e a imagem organizacional.



**Figura 2: As relações entre identidade individual, identidade organizacional e imagem organizacional**

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 2 representa o contexto social onde estão inseridos os indivíduos e as organizações. A identidade organizacional é representada pelas identidades individuais e pelas identidades coletivas. A identidade individual representa a identidade de cada indivíduo na organização, independente de seu cargo ou função; a identidade coletiva representa a identidade de todos os indivíduos e sua composição em diversos grupos; e a seta representa a influência que a identidade individual exerce sobre a identidade coletiva e a influência que a identidade coletiva tem sobre a identidade individual. Essa recíproca de influências entre as identidades individuais e as identidades coletivas molda a identidade organizacional, no que se verifica o papel fundamental de se cuidar da gestão desse relacionamento. Além disso, o quadro da imagem organizacional representa a formação da imagem da organização, a partir da sua identidade, representando assim a forma como a organização quer que as pessoas a enxerguem. As identidades individuais, na Figura 2, representam as pessoas externas à organização ou os *stakeholders*; a seta que liga à imagem organizacional representa a forma com que as pessoas realmente enxergam a organização; e a seta que liga à identidade organizacional representa o interesse que os indivíduos possuem na organização e *vice e versa*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo discutir o quanto o conceito de identidade organizacional se aproxima ou se distancia dos conceitos de imagem organizacional e de identidade individual.

Com o desenvolvimento teórico, pode-se observar como são diferenciados os termos identidade individual, identidade organizacional e imagem organizacional. Entretanto alguns autores, como Gioia, Hamilton e Patvardhan (2014), aproximam muito a identidade organizacional da imagem organizacional. Além disso, temas como identidade coletiva e cultura organizacional são muito presentes na literatura que discorre sobre a construção da identidade e da imagem organizacional.

Diante disso, chega-se à tese de que a identidade organizacional originou-se da identidade individual, o que faz com que os conceitos se aproximem. Além disso, os conceitos de identidade individual e organizacional se aproximam pela tentativa de criar um *self* para a organização. Entretanto, os conceitos de identidade organizacional e identidade individual se distanciam, uma vez que a identidade organizacional é formada pela identidade individual dos seus membros e pelas características que a gestão pretende implantar na organização, o que faz o conceito de identidade organizacional aproximar-se muito da identidade coletiva, mas, também, ir além dele.

Com relação aos conceitos de identidade organizacional e imagem organizacional, entende-se que eles se aproximam pelo pressuposto de que a imagem organizacional é projetada a partir da identidade organizacional. No entanto, os conceitos se distanciam quando se observa que a identidade organizacional é a visão interna da organização e a imagem organizacional é a visão externa da organização.

Diante do exposto, conclui-se que os conceitos discutidos possuem aproximações, distanciamentos e relacionamentos, colocando-se como um campo amplo de estudo para a teoria das organizações, principalmente no que se refere à influência que um conceito exerce sobre o outro.

Por fim, propõe-se um conceito mais abrangente para a identidade organizacional, ao tomar-se emprestados alguns conceitos apresentados na discussão teórica sobre a identidade individual, compreendendo que a identidade organizacional nada mais é do que um conceito que emerge das concepções originais da identidade, adaptadas às características das

organizações, sem perder de vista sua natureza social e coletiva. Entende-se que a identidade organizacional é como um movimento reflexivo, permeado por práticas sociais, e oriundo do desempenho de um ativo papel social, apresentando tanto uma faceta ativa e automoldada quanto outra mais passiva e de tendência à estabilidade. A identidade organizacional é uma construção social que deriva da cultura, das relações sociais e do momento histórico que busca evidenciar uma organização diante das outras, distinguindo-a em seu ambiente. Por isso, a identidade organizacional é uma reconstrução contínua diante de novos elementos, em que o único se torna múltiplo, o múltiplo busca reestabelecer a coerência ou mesmo a encontra na multiplicidade. Construir o autoconceito organizacional se torna estreitamente ligado ao que os distintos *stakeholders* esperam que a organização seja. (EWALD; SOARES, 2007, GHADIRI; DEVEL, 2006; MOTTA; VASCONCELOS, 2003; MACHADO, 2003; NÓBREGA, 2000).

Assim, a identidade organizacional é um constante entrelaçamento entre identidades individuais, identidades coletivas e as imagens que se projetam e repercutem na singularidade de cada organização em um processo contínuo de autoconstrução, que demanda da gestão um papel ativo e consciente da repercussão que essa relação exerce sobre o desempenho da organização.

## REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: L. Climmings; B. Staw (Eds.); **Research in Organizational Behavior**, 1985. Greenwich: Jay Press.

ALVESSON, M.. Organization: from substance to image. **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.

BEYDA, T. T.; MACEDO SOARES, T. D. L. A.. Identidade Organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. **R.Adm.**, v. 45, n. 4, p. 400-414, out/nov/dez, 2010.

BORGES J. F.; MEDEIROS, C. R. O.. “Aprecie com Moderação”: a identidade da organização como drama e atos de performance. **RAE**, v. 51, n. 2, p. 132-142, São Paulo, mar/abr, 2011.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E.. Identidade nas Organizações: Múltipla? Fluída? Autônoma?. **O&S**, v. 15, n. 45, abr/jun, 2008.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T.. Identidade Organizacional. **RAE**, v. 37, n. 1, p. 6-17, São Paulo, jan/mar, 1997.

CHERMAN, Andrea; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 142-155, 2013.

CORLEY, K. G. *et al.* Guiding Organizational Identity through aged Adolescence. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 2, p. 85-99, 2006.

EWALD, Ariane Patrícia; SOARES, Jorge Coelho. Identidade e subjetividade numa era de incerteza. **Estudos de psicologia**, v. 12, n. 1, p. 23-30, 2007.

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, P. M.. Identidade Organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011. **Racef**, ed. 08, 2013.

GHADIRI, D. P.; DAVEL, E.. Do Sólido ao Fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 9, jan/jun, 2006.

GIOIA, D. A.; HAMILTON, A. L.; PATVARDHAN, S. D.. Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. **Research in Organizational Behavior** (2014), [http:// dx.doi.org/10.1016/j.riob.2014.01.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2014.01.001), 2014.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D.. Imagem Organizacional: uma análise comparativa entre a imagem desejada por supermercados e a imagem percebida por consumidores. **Qualit@s**, v. 13, n. 2, 2012.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

IASBECK, L. C. A.. imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicon**, v. 4, n. 7, 2 sem. 2007.

LYONS, Brian D.; MARLER, Janet H. Got image? Examining organizational image in web recruitment. **Journal of managerial psychology**, v. 26, n. 1, p. 58-76, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S.. identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC**, ed. especial, p. 35-58, 2001.

MACHADO, H. V.. A Identidade e o Contexto Organizacional: perspectivas e análises. **RAC**, ed. especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO, H. V.. Identidade Organizacional: um estudo de caso na cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 12, jan/jun, 2005.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional. **RAE**, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. What is a theoretical essay?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto; VASCONCELLOS, IFG. Reconstruindo a Identidade Individual: o Papel da Organização do Trabalho. Anais do XXVII-Enanpad. São Paulo/Atibaia, 2003.

NÓBREGA, Luciana Amorim da. Considerações sobre identidade: do singular ao plural. **Rev. Univ. Rural, Sér. Ciênc. Humanas**, v. 22, n. 2, p. 199-211, 2000.

OLIVEIRA, M. J.; TROCCOLI, I. R.; ALTAF, J. G. Eu estendido e tatuagem: um aspecto identitário no comportamento do consumidor. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 1, p. 98-117, 2012.

PARENT, Milena M.; FOREMAN, Peter O. Organizational image and identity management in large-scale sporting events. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 1, p. 15-40, 2007.

SARTORE-BALDWIN, Melanie L. WALKER, Matthew. The Process of Organizational Identity: What are the Roles of Social Responsiveness, Organizational Image, and Identification?. **Journal of Sport Management**, v. 7, p. 489-505, 2011.

SCHULTZ, M.; HERNES, T.. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2013.

WOOD Jr.; CALDAS, M. P.. Quem tem medo de eletrochoque? identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 13-21, São Paulo, 1995.