

CAPÍTULO 2: A CULTURA E A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Como Hatch e Schultz (1997), acreditamos que os fenômenos da identidade, da cultura, da imagem e da comunicação (acrescentamos nós) apresentam uma estreita relação na vida organizacional, na medida em que constituem pilares de um sistema de significação. Por isso, o estudo da comunicação exige uma atenção particular ao processo simbólico global que atravessa a organização e cruza as suas fronteiras internas e externas. Ou seja, implica uma descoberta da *organização expressiva* de Schultz et al. (2000), como passaremos a explicar.



Figura 4: Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem

Tomamos esta classificação como a representação de um conjunto de fenómenos de sentido entrelaçados pela comunicação. E, de entre estes, destacamos, nesta publicação, a *cultura* - enquanto terreno simbólico de valores e crenças que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem – e a *imagem* – ou a representação-reflexo da projeção organizacional, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo. E, neste contexto, a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à *expressividade organizacional* (ver Figura 4).

7. A CULTURA ORGANIZACIONAL

... sempre que as pessoas se organizam de qualquer forma, a cultura desenvolve-se inevitavelmente. (Eisenberg & Goodall Jr, 2004, p. 118)

O conceito de *cultura organizacional* afirmou-se na segunda metade do século XX, quando um número considerável de investigadores em Gestão e nos Estudos Organizacionais começou a defender as vantagens da análise cultural das empresas e instituições. Tratou-se da adoção de uma metáfora conhecida nos estudos Antropológicos e Sociológicos, que permitia a produção de novas narrativas e pesquisas sobre as organizações pela consideração de elementos intangíveis na análise do desempenho organizacional. E o tópico da cultura veio trazer grandes mudanças, tanto na comunidade académica como nas comunidades organizacionais estudadas, pois levantava objeções à tradição positivista.

A perspetiva sociológica da *cultura* resultara da apropriação da ideia de *cultivo agrícola*, como o processo de trabalhar a terra. A Sociologia encontrou nesta metáfora uma representação útil ao entendimento dos padrões de desenvolvimento de uma sociedade, pois essa imagem facilitava a análise do sistema de conhecimentos, ideologias, valores ou leis presente em qualquer agrupamento humano. Trata-se de uma visão que foi integrada pelos Estudos Organizacionais, que pensavam as organizações como micro-sistemas sociais repletos de uma vida cultural distintiva.

Esta perspetiva, que toma as organizações como *mini-sociedades*, abriu caminho para o aparecimento de uma nova corrente de pensamento que se propunha estudar as crenças e sentidos partilhados das organizações, enquanto padrões culturais que emergem à medida que os membros vão lidando com os desafios do seu funcionamento. Essa corrente oferecia

um outro olhar sobre as organizações, que eram agora entendidas como fenómenos culturais, centrados na produção de sistemas de significados, ou como realidades socialmente construídas, assentes em estruturas físicas e mentais. A realidade cultural parecia constituir uma parte relevante da vida organizacional e admitia-se que podia ser estudada através das suas manifestações. Referimo-nos às *atitudes, valores, linguagens, rituais sociais, normas, filosofias ou materiais físicos* que povoam as empresas e instituições (Kreps, 1990). E estes elementos culturais, cuja tarefa principal é informar os membros sobre os códigos de interpretação e resposta à vida social, revelavam-se importantes ao funcionamento organizacional pois pareciam contribuir para a unidade e o desempenho grupal.

Estas ideias terão justificado a emergência do tema da cultura nos Estudos Organizacionais e a constituição de um campo de investigação autónomo, desde meados do século XX. Por volta de 1960, a cultura era descrita como a melhor forma de gerir o desempenho organizacional e, nos anos 70, o termo era já comum na literatura sobre o desenvolvimento organizacional. As pesquisas empíricas da época procuravam demonstrar que todos os grupos de trabalho tinham culturas e que esse fenómeno apresentava implicações no sucesso dos negócios.

Nessa altura, alguns autores começaram a defender a substituição da metáfora sistémica (muito comum na época) pela nova metáfora cultural na análise organizacional, e inauguraram o uso de conceitos como *símbolos, rituais, ideologias, linguagens* ou *mitos* no estudo das empresas e instituições. Enquanto, em simultâneo, se começaram a testar metodologias de investigação que permitissem introduzir as variáveis culturais nos estudos organizacionais, como a observação participante ou a abordagem etnográfica da Antropologia (Eisenberg & Riley, 2001).

Esta mudança paradigmática na interpretação das organizações é explicada por muitos autores através de um levantamento dos acontecimentos que marcaram o mundo organizacional da segunda metade do século XX. Nessa literatura encontramos, sobretudo, referências a uma insatisfação generalizada dos académicos com os modelos de gestão e de interpretação da gestão ocidental característicos da época, e que pareciam justificar a perda de competitividade e a crise social das empresas ocidentais (como Alvesson, 1993; Eisenberg & Goodall Jr, 2004; Hoogervorst, van Der Flier & Koopman, 2004; entre outros). Neste ambiente de descrédito, os modelos culturais rapidamente substituíram o pensamento organizacional clássico.

Assim, no início dos anos 80, o conceito de cultura organizacional explodiu nos *media*, através de “estórias” contadas em revistas como a

Business Week ou a *Fortune*, ou em livros que se tornaram muito populares, como a *Teoria Z* de Ouchi (1981), o *In search for Excellence* de Peters e Waterman (1982) e o *Corporate Culture* de Deal e Kennedy (1982). Na academia o tópico gerava, também, muito interesse, como revelam as edições especiais dedicadas ao assunto das reputadas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, em 1983, e do *Journal of Management Studies*, em 1986.

Com estas publicações, e outras que referiremos mais adiante, assiste-se à expansão da ideia de cultura organizacional à escala internacional. Esta perspetiva vinha contrariar a tendência dominante nas teorias da gestão da época, que via as organizações como sistemas racionais, centrados nas ideias de mercado, de eficiência e de ordem. O novo olhar proposto sobre as organizações fê-las emergir como lugares de emoção, sentimento, imaginação e conflito, e aos processos de gestão foi atribuído um lado intuitivo e relacional. Trata-se, aliás, de uma vertente do movimento interpretativo que marcou os Estudos Organizacionais do final de século, e que se caracterizou pela afirmação das dimensões simbólicas e expressivas das organizações (Weick, 1979; Giddens, 2001).

Esta tendência de pesquisa acabou por dar origem a uma vasta literatura de suporte à construção da *Teoria da Cultura Organizacional*, que pretende explicar como os processos coletivos de criação de sentido se cumprem nas organizações por via de fenómenos culturais. As culturas são, ainda hoje, entendidas como enquadramentos interpretativos que os membros usam para dar sentido às suas atividades e às ações dos outros. Pois os membros das organizações parecem interpretar *os assuntos* (Dutton & Dukerich, 1991) através das pistas que fazem parte da cultura, como *valores, filosofias ou “estórias”*.

Os fenómenos culturais integram lógicas de partilha simbólica, que funcionam pela comunicação e interferem na atividade global da organização (Kreps, 1990). É-lhes atribuída a capacidade de gerar identidades diferenciadas; de fornecer regras informais que orientam pensamentos, sentimentos e comportamentos; de cultivar as identidades individuais; ou até, numa lógica mais instrumental, de servir de suporte às tomadas de decisão; de reduzir a ansiedade e a incerteza dos membros; de manter a empresa adaptativa; ou de estimular a produtividade (Ouchi, 1978; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1992). Este enorme potencial fez com que o conceito de cultura organizacional fosse facilmente assimilado, não só pelas escolas de pensamento organizacional mais filosófico, mas igualmente pelos pensadores de campos mais pragmáticos como a Gestão, a Estratégia ou o Marketing.

Contudo, as posições “pró-cultura” acabaram por ser questionadas em estudos posteriores. Clegg (1998), por exemplo, criticou a sobrevalorização da explicação cultural no sucesso das empresas (tal como o defenderam Ouchi, 1981 ou Peters e Waterman, 1981) e advogou o desenvolvimento de “análises contextualizadas”, isto é, que tomam em conta as variações existentes no interior de um quadro cultural. Trata-se de uma proposta que destacou as questões da assimetria da vida organizacional, próprias das correntes crítica e pós-modernista. As abordagens críticas procuraram desmontar a visão romântica da cultura organizacional e chamaram a atenção para o seu uso como mecanismo de controlo social, ao serviço da gestão na manipulação explícita de como perceber, pensar e sentir os *assuntos* internos e externos. Hoogervorst et al. (2004), por exemplo, referiram-se à importância da cultura como “guia do comportamento”, mas alertaram para as suas potencialidades como “sistema de controlo” pela repetida enunciação das regras do jogo organizacional. Está é uma posição que segue o pensamento de Mumby (1994), para quem as culturas são ideologias que refletem uma certa distribuição de poder na organização. Para Mumby (1994) (que lembra o pensamento de Habermas sobre a ideologia), as culturas seriam formações de sentido, muitas vezes, “sistematicamente distorcidas”.

Trata-se de exames críticos que se desenvolveram, particularmente, ao longo da década de 1990. Nesse período, as organizações foram perspectivadas como locais políticos, onde se debatem em permanência questões de hegemonia, assimetria e poder (como Foucault, 1998). Embora estes estudos considerassem a cultura como um fenómeno relevante na análise organizacional, a sua influência positiva e unificadora foi posta em causa. Em alguns casos, a oposição tornou-se mesmo tão forte que certos autores declararam que o conceito de cultura organizacional, em breve, entraria em declínio. Tinha, no entender de alguns, sido aceite demasiado depressa pela comunidade académica e resultado numa apropriação pouco crítica pela pesquisa funcionalista e pelos profissionais (Smircich & Calás, 1987). Contudo, para a maior parte dos investigadores da área, os problemas encontrados resultavam antes de um “enviesamento empresarial”, que não parecia suficiente para condenar a metáfora cultural. Conforme lembra a afirmação seguinte de Eisenberg e Riley (2001, p. 294): “apesar de se conseguirem identificar alguns problemas de enviesamento empresarial, não estamos convencidos de que a metáfora cultural nas organizações tenha sido corrompida significativamente”.

Assim, e talvez porque a convicção de alguns se mantivesse inabalável, a previsão mais negativa não se cumpriu e podemos encontrar, hoje,

na literatura científica uma fascinante variedade de projetos de pesquisa na área da Cultura Organizacional. Os seus debates principais serão apresentados de seguida.

7.1 OS ENSAIOS HISTÓRICOS

... a cultura tem sido tomada nos estudos organizacionais como: variável crítica ou metáfora de raiz. (Smircich, 1983, p. 339)

Segundo Eisenberg e Riley (2001), o conceito de cultura organizacional revela uma enorme riqueza conceptual e amadureceu muito ao longo do tempo. Na década de 1980, foi classificado como o “tópico mais quente dos Estudos Organizacionais” (inclusive da própria pesquisa em Comunicação Organizacional; Jablin & Putnam, 2001) e foi um assunto assumido com vigor pelos profissionais da gestão empresarial, que despertavam para o valor dos intangíveis no sucesso comercial. Hoje, “como muitas outras grandes ideias do nosso tempo (e.g. liderança, economia, comunicação), a beleza da metáfora da cultura reside mais no seu valor heurístico do que em qualquer outra autoridade dominante” (Eisenberg & Riley, 2001, p. 292).

Assim, em finais do século, a aceitação do conceito de cultura estava generalizada entre os investigadores dos Estudos Organizacionais e da Gestão, e Edgar Schein (1992) emergiu como um dos teóricos mais importantes. Nas suas palavras, a cultura organizacional é

... um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas. (Schein, 1992, p. 12)

Do trabalho de Schein realçamos o entendimento de que a cultura organizacional constitui um fenómeno complexo e composto de três níveis de conhecimento: os *pressupostos básicos* – que representam crenças dadas como garantidas sobre a realidade organizacional e a natureza humana; os *valores* – princípios sociais, filosofias, objetivos e padrões considerados de importância intrínseca; e os *artefactos* – os resultados visíveis, tangíveis e audíveis da atividade organizacional, suportados pelos pressupostos e valores. Trata-se de um conjunto de conceitos bastante densos que procuraremos explicitar.

Os *pressupostos*, e segundo Schein (1992), consistiriam em “assunções sobre a “natureza organizacional” e formariam o núcleo da cultura. Estes seriam descobertos, inventados ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Depois, porque funcionaram bem, são considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas daquela organização em concreto. Ora, aquando da criação da organização, o fundador seria o responsável pela sugestão de certos pressupostos ao grupo (sobre a natureza humana, sobre a verdade, sobre as relações sociais, sobre o tempo, sobre o espaço, entre outras), a partir dos seus próprios valores individuais. Mas estes só se tornariam numa cultura grupal à medida que são testados, como formas de agir perante os ambientes interno e externo, e resultam de forma repetidamente satisfatória. Nessa altura, através de um processo de transformação cognitiva, os valores inicialmente sugeridos ao grupo tornar-se-iam em pressupostos, ou crenças inconscientes sobre a atividade grupal. Atingindo uma elevada profundidade.

Chamamos a atenção para o importante papel que Schein (1992) atribuiu aos líderes fundadores na criação e validação dos pressupostos culturais, na medida em que lhes caberia ensinar e motivar os membros para a sua aceitação. Embora este autor acredite que, com o tempo e o desenvolvimento da organização, a cultura acaba por deixar de depender do fundador para passar a ser influenciada por outras elites organizacionais, que, por circunstâncias várias, se vão tornando influentes no processo de aprendizagem organizacional.

Quanto aos *valores culturais*, o segundo elemento da definição de Schein (1992), constituem crenças e conceitos básicos que emergem apenas quando se toma uma ação conjunta, porque, embora possam ter sido sugeridos pelo fundador, estão sujeitos a validação social. E, à medida que vão funcionando, alguns desses valores podem transformar-se em pressupostos não negociáveis, suportados por um conjunto de crenças, normas operacionais e regras éticas que regulam o comportamento. Ou podem ser incorporados em ideologias e filosofias organizacionais que servem como guias de ação, mesmo em situações incontrolláveis. Os valores constituem, portanto, crenças que permanecem no consciente e permitem prever o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefactos. São referências orientadoras e redutoras de incerteza.

Os *artefactos*, o último nível de conhecimentos sugerido por Schein (1992), estariam, por seu lado, à superfície da cultura organizacional e

incluiriam todos os fenómenos que ouvimos, vemos e sentimos quando encontramos um grupo que não nos é familiar. Tal é o caso da arquitetura física do ambiente, da linguagem, das tecnologias, dos produtos, das criações artísticas, do estilo, do vestuário, dos dispositivos emocionais, dos mitos, das “estórias”, da lista de valores publicada, dos rituais observáveis, das cerimónias, e muitos outros. Daí que um olhar sobre os artefactos permita decifrar a cultura de um grupo, ainda que o processo de descodificação não seja imediato e exija triangulações.

A proposta de Schein (1992) é, portanto, a de que o estudo da cultura passe pela análise destes três níveis. Trata-se de uma metodologia metafórica que permite conhecer e interpretar o clima e práticas que se instalam nas organizações, como *rotinas, normas do grupo, filosofias formais, competências, hábitos de pensamento, modelos mentais, paradigmas linguísticos, sentidos partilhados* ou símbolos visuais. Estes elementos, que são reflexos da cultura ou de fenómenos com ela relacionados, formam o quadro de sentidos organizacionais desenvolvido por processos de aprendizagem partilhada. Uma aprendizagem que acontece à medida que o grupo vai respondendo aos desafios de sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

Apesar de Schein ser ainda um autor muito respeitados no campo da Cultura Organizacional, muitas outras definições foram ensaiadas no mundo académico, como mostram os excertos seguintes (Figura 5):

A CULTURA ORGANIZACIONAL é:

*... uma fábrica de sentidos, a partir da qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua ação (Geertz, 1973, citado em Deetz et al. 2000).

* ... um conjunto de crenças, largamente partilhadas, sobre como as pessoas se devem comportar no trabalho; e um conjunto de valores acerca das tarefas e objetivos mais importantes (Sadler, 1988, citado em Brown & Starkey, 1994).

* ... a cultura não é o que a organização tem, mas representa o que uma organização é (Smircich & Calas, 1987, citado em Deetz et al. 2000).

* ... pressupostos básicos que têm e partilham as pessoas acerca da própria organização; imbuídos de sentimentos, crenças e valores, incorporados em símbolos, processos, formas e alguns padrões de comportamento grupal (Lewis, 1996).

* ... conjunto de valores e crenças articulados pelos participantes num grupo, sob a forma de sentidos partilhados de fenómenos organizacionais significativos (Brown & Starkey, 1994).

- *... processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e entender eventos, ações, objetos, pronunciamentos e situações particulares, de formas distintas (Morgan, 1997).
- *... tudo o que integra um sistema de valores comuns, crenças e normas, até à coleção de saber social partilhado (Deetz et al. 2000).
- *... conjunto de entendimentos, pressupostos e crenças, partilhado por parte dos membros de uma organização e que funcionam como guia para o seu comportamento e entendimento no ambiente organizacional (Spicer, 2011).

Figura 5: Síntese de posições teóricas relativas ao fenómeno da Cultural Organizacional.

Como podemos constatar, pela análise das afirmações supracitadas, o conceito de cultura assenta na ideia de *partilha* para o desenvolvimento da unidade grupal. Ainda que a pesquisa tenha vindo a demonstrar que a uma organização não corresponde, necessariamente, uma só cultura.

Maffesoli (1993) sugeriu que nas sociedades humanas podemos encontrar vários “mundos imaginados”, isto é, múltiplos conjuntos de ideias ou imagens que caracterizam subgrupos dentro de uma comunidade. Estes “mundo imaginados” regulam a forma como os grupos se veem a si próprios, aos outros ou à sua relação com os outros. Trata-se de uma visão social assumida por mais autores, que acabou por inspirar os estudos organizacionais. As organizações, como *mini-sociedades*, também parecem integrar diferentes imaginários sociais, na base do que se desenvolvem distintas subculturas.

Este cenário gerou novas possibilidades de pesquisa e veio enriquecer o campo, mas abriu também uma brecha na proposta clássica da uniformidade cultural das organizações. E, apesar dos muitos debates, a nova proposta não conseguiu o consenso e deu origem a duas visões teóricas sobre a cultura organizacional: uma mais integradora, que propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura; e uma outra, diferenciadora, que enfatiza a heterogeneidade e propõe a existência de um conjunto de subculturas que se entrecruzam no quotidiano (Gomes, 2000).

Esta segunda tendência tem ganho cada vez mais expressão, argumentando que as organizações formam inevitavelmente subgrupos que produzem *subculturas*, à medida que vão crescendo. Esta é, de resto, a posição que colhe maior aceitação no domínio das Ciências da Comunicação, onde se entende que cada indivíduo gera necessariamente interpretações pessoais de acontecimentos ou ideias. A perspetiva comunicativa sobre a cultura salienta, aliás, que as *subculturas* podem dar origem a conflitos

internos nas organizações, pois os vários grupos tendem a lutar para impor a sua própria interpretação cultural. Em alguns casos, essas lutas tornam-se tão fortes que dão origem a *contraculturas*, no quadro das quais se desenvolvem duras batalhas pelo controlo ideológico.

Note-se, no entanto, que a diversidade cultural não parece ser um fenómeno necessariamente negativo, pois pode permitir a renovação de perspetivas e imaginação no interior da organização (Kanter & Corn, 1994). Ainda que a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de subculturas) continue a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns. Até porque os estudos têm demonstrado que a excessiva diversidade pode, no limite, destruir a própria identidade cultural do grupo (Schein, 1992; Denton, 1997; Morgan, 1997).

A cultura organizacional constitui, assim, um conceito instalado na Ciências Sociais, mas rodeado de controvérsias. A cultura parece ser muito difícil de definir e explicar, como demonstram os debates permanentes sobre a sua origem, a sua natureza, a sua condição ou o seu carácter. Nestas discussões, encontramos vários paradoxos que passaremos a explicar.

7.2 OS DEBATES CLÁSSICOS

Embora nem sempre reconhecidos como tal, tanto a comunicação como a cultura são elementos constitutivos-chave de cada organização.

(Bisel, Messersmith & Keyton, 2010, p. 345)

A temática da cultura organizacional não é pacífica e, ainda hoje, continua a desenvolver-se à volta de temas clássicos. Inspirando-nos no trabalho de Lewis (1996), sistematizaríamos esses debates em torno de três assuntos nucleares e controversos: (1) a natureza tangível ou intangível da cultura; (2) a sua condição de variável crítica ou de metáfora autónoma; e (3) o seu carácter estável ou dinâmico.

Relativamente ao primeiro assunto, há de facto uma cisão entre os autores que encaram a cultura organizacional como um fenómeno essencialmente intangível e inconsciente e, por isso, impossível de controlar e manipular; e outros que destacam as suas manifestações visíveis e admitem ser possível a sua metamorfose ou mesmo o seu uso estratégico. A primeira corrente de pensamento (onde situamos Schein, 1992; Hatch, 1993; ou Lewis, 1996) enfatiza a natureza intangível da cultura na medida em que

considera que esta se exprime, primordialmente, por fatores psicológicos (como sentidos partilhados e pressupostos básicos), que não devem ser confundidos com as suas manifestações físicas. A segunda tendência de investigação admite, no entanto, que a cultura se apresenta, igualmente e não de modo secundário, por formas tangíveis ou fatores externos, sendo, por isso, passível de atuação estratégica (como mostram os trabalhos de Deal & Kennedy, 1982; ou Peters & Waterman, 1982).

Como reação a esta dualidade, aparentemente irreconciliável, um largo grupo de investigadores procurou uma solução de consenso e começou a defender que a cultura organizacional seria uma mistura de formas observáveis e não-observáveis. Numa abordagem de cariz interpretativa, argumentaram que a cultura é tanto o que fazemos como o que pensamos sobre o que fazemos, sendo constituída, portanto, de valores internos e manifestações externas. Essa é, por exemplo, a visão de Deetz, Tracy e Simpson (2000) para quem a cultura é um conjunto de símbolos, tenuemente estruturados, que se criam por um padrão recreativo de fatores internos (como atitudes, crenças, assunções e ideologias) e fatores externos (como linguagem, comportamento, valores expostos e artefactos físicos). E os símbolos exteriores ajudariam a fazer sentido dos valores, crenças e pressupostos intangíveis.

Quanto ao segundo assunto de discussão (aliás, intimamente relacionado com o primeiro), podemos adiantar que há autores que advogam que a cultura é uma variável do funcionamento organizacional (como muitas outras) e que, por isso, pode ser controlada pela gestão organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982). Esta é uma visão “pragmática” da cultura (Mumby, 1994), assente na valorização dos fatores externos e na hipótese da sua manipulação com propósitos de eficiência e produtividade. Para outros, no entanto, o potencial da metáfora cultural é mais rico e profundo, pois sugere que as organizações têm uma essência cultural ou que são em si mesmas cultura. Neste caso, a organização é olhada como uma entidade que envolve processos cognitivos de construção da realidade, que passam pela criação cultural, e sem os quais não existe (Schein, 1992; Clegg, 1998). Estes são os autores mais “puristas” (diz Mumby, 1994), de um pensamento organizacional assente no carácter intersubjetivo e negociado da realidade. Para Gomes (1994) como para outros, no entanto, estas posições não são incompatíveis, devendo as duas abordagens ser consideradas de forma complementar, com vista ao aprofundamento do conhecimento organizacional.

...se cada organização tem uma cultura, isto é, uma história, um percurso que a distingue e identifica; a um outro nível, toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, uma realidade simbolicamente construída, socialmente construída, interactivamente mantida, comunicativamente efetuada. (Gomes, 1994, p. 15)

Quanto ao terceiro tema, que avalia a hipótese da mudança cultural, os debates têm sido intensos. Na verdade, a mudança nas organizações constitui um tema com enorme visibilidade nos Estudos Organizacionais dos últimos anos (Spicer, 2011). Trata-se de uma perspectiva que acabou por produzir influências na Teoria da Cultura Organizacional, onde emergiu uma corrente de pensamento que alia o processo de mudança nas empresas e instituições à alteração de crenças e valores. Havendo, mesmo, autores que defendem que toda mudança organizacional deve ser encarada, primeiramente, como uma mudança cultural: uma “mudança de pressupostos, valores e práticas partilhadas pelos actores organizacionais, à medida que são estimulados pelas mudanças no ambiente” (Trompenaars & Wooliams, 2003, p. 362).

Contudo, o pressuposto da mudança cultural (sobretudo da mudança estratégica) é ainda uma ideia pouco consensual. Segundo Spicer (2011), o entendimento sobre a dinâmica cultural varia nas três tendências de investigação já citadas: (1) os autores mais pragmáticos, a quem se refere como “optimistas”, acreditam que a cultura pode ser gerida, controlada e logo alterada (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982); (2) os investigadores mais filosóficos (com origem nos estudos críticos da organização), que classifica de “pessimistas”, consideram que a cultura é demasiado complexa para ser sujeita a uma mudança controlada (Legge, 1994; Ogbonne, 1993, citado em Spicer, 2011); e (3) os estudiosos do consenso, que qualifica de “realistas”, admitem que a cultura pode mudar embora considerem que não é um processo simples (Lundberg, 1985, citado em Spicer, 2011).

A hipótese de mudança cultural não foi, de resto, fácil de enunciar, na medida em que colidia com a interpretação clássica que classificava de estável qualquer quadro cultural (Denton, 1997). Uma ideia que foi posta em causa, em finais do século XX, face aos episódios de mudança que pareciam caracterizar o mundo organizacional da época e que atingiam os padrões culturais de empresas e instituições. As fusões e aquisições, a competitividade e as rápidas mutações dos mercados exigiam às empresas uma capacidade de adaptação urgente, que implicava, muitas vezes, a

evolução e transformação de pressupostos, crenças e artefactos culturais. Esse ambiente tornou inevitável a reavaliação do pressuposto da estabilidade cultural e conduziu à aceitação da hipótese da transformação cultural, que começou a ser apontada como uma possibilidade, ou mesmo uma necessidade, para o bom desempenho organizacional (Spicer, 2011). Referimo-nos a uma mudança destinada a gerar “compatibilidade cultural” entre os valores organizacionais e as exigências do ambiente relevante.

Na sequência destas posições, a cultura deixou de ser vista como algo fixo para ser olhada como um fenómeno contingencial e polivalente (Harrison, 2000). Esse entendimento, segundo Shein (1992), não veio desvirtuar o conceito que sempre integrou a ideia de “evolução”, enquanto processo de aprendizagem e crescimento, sem implicar necessariamente o pressuposto da perda ou da manipulação.

Intervir numa organização é intervir num sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar uma cultura... esbarrar contra hábitos e costumes, contra formas de agir e pensar, contra valores e pressupostos, em suma contra uma cultura... nem sempre é exequível e, quando o é, implica um longo processo. (Gomes, 1994, p. 17)

Apesar da mudança cultural parecer hoje possível, ou até mesmo desejável, continua a apresentar-se como um caminho delicado, temporalmente longo e dificultado pelas resistências que lhe ativam os membros das organizações. Para Schein (1992), a maior dificuldade da transformação cultural reside nos pressupostos, por se tratarem de crenças inconscientes que, sob ameaça, geram enormes inseguranças e vulnerabilidades internas. A mudança destas crenças culturais é, regra geral, entendida como ameaçadora e os estudos empíricos demonstram que, nestas circunstâncias, os membros das organizações preferem alterar a sua interpretação dos factos (ainda que por caminhos distorcidos ou fantasiosos) do que abdicar das suas crenças básicas. Na verdade, a mente humana exige estabilidade cognitiva e face a situações de incerteza tende a ativar “mecanismos defensivos” que evitam o desconforto.

O equilíbrio entre a necessidade de mudança cultural e a superação das resistências ativas não é, na verdade, uma tarefa simples. Segundo a literatura da especialidade, as soluções padronizadas não existem, mas há alguns procedimentos estratégicos que podem ser desenvolvidos nestas circunstâncias. Deal e Kennedy (1982) referiram-se à importância do líder nos processos de mudança, bem como à relevância da participação coletiva para reforçar a confiança mútua e a ideia de aprendizagem. Schein (1992)

sugeriu que as operações de mudança deveriam acontecer por processos faseados, que classificou de “desconfiguração”, “reestruturação cognitiva” e “re-congelamento” de pressupostos básicos, crenças e comportamentos (um desenho que vimos reproduzido no nosso estudo de caso). E Deetz et al. (2000) salientaram a pertinência da gestão da mudança através dos mecanismos de definição estratégica, motivação, controlo de resistências e reprodução de novos valores (por via da introdução de outros artefactos físicos ou rotinas de ação). Trata-se de procedimentos que permitiriam atuar sobre a cultura, em contextos de resistência e lutas de poder, a partir de uma gestão da ansiedade que constitui a chave de todo o processo de mudança organizacional.

Todavia, e como enuncia Gomes (1994), a hipótese da *não mudança* também deve ser considerada. Ou seja, a mudança deliberadamente evitada parece ser tão importante quanto a mudança planeada. E se, nalguns casos, o caminho é a promoção de uma nova cultura, noutros a melhor solução pode passar pela gestão da cultura vigente, ainda que num quadro de flexibilidade e adaptação. A palavra de ordem neste domínio parece continuar a ser, de resto, a *estabilidade*, ainda que sem negar a mudança que deve ser perspectivada como a transição de um estado de equilíbrio para outro. O clima organizacional não é de todo estático e está em permanente evolução, exigindo uma aprendizagem cultural contínua. Trata-se de uma característica que explica a própria instabilidade nos dois outros fatores em análise neste estudo, a comunicação e a identidade, conforme descrição seguinte.

7.3 AS RELAÇÕES ESTRUTURAIS

Gerir os corações, mentes e almas dos funcionários é um elemento-chave da construção de um negócio com sucesso nos nossos dias. (Deetz et al., 2000, p. 1)

A cultura organizacional constitui um fenómeno singular e que se *alimenta* da convivência com os demais elementos da *organização expressiva*. Referimo-nos à tal dimensão organizacional que valoriza a experiência emotiva e simbólica na vivência diária e na definição estratégica. Nesse domínio, a cultura, a identidade e a comunicação tecem teias de significação que a organização usa para funcionar de modo cooperante e coeso, junto de membros e públicos externos. A cultura confere poder e alimenta a identidade organizacional. A identidade projeta a cultura e renova-a. A cultura e a identidade sustentam os estilos e as opções de comunicação. A comunicação

coloca em relação toda a *teia expressiva*. E, no seu conjunto, estes fenómenos desenvolvem grande parte do quadro simbólico das organizações.

Na tentativa de promovermos uma reflexão sobre o funcionamento integrado desta *organização expressiva*, começaremos por debater a relação entre a cultura e a identidade organizacional. Segundo Kreps (1990), toda a organização tem a uma *identidade cultural*, feita da história e da combinação única dos indivíduos que dela fazem parte. Essa dimensão identitária emerge porque a cultura fornece pistas de interpretação coletiva que os membros usam para atribuir significado à vida organizacional, nomeadamente aos traços de carácter da entidade coletiva de que fazem parte. Por isso, e como adianta Shein (1992), a identidade de um grupo é sempre constituída por padrões partilhados de pensamento, crenças, sentimentos e valores que resultam de pressupostos culturais. Aliás, a identidade parece precisar de ser continuamente enformada por esses elementos, que a definem e separam, tornando-a reconhecível e distinta.

É “... pela cultura que uma pessoa constrói um sentido individual e organizacional de identidade e cria imagens que são tomadas para o seu eu e para a organização” (Hatch, 1993, p. 682).

Trata-se de uma perspectiva confirmada por Hatch e Schultz (1997) que apresentaram um das visões mais simples, mas simultaneamente mais ricas, sobre esta relação entre a identidade e a cultura nas organizações. Para estas autoras, a identidade envolve a forma como nos definimos e experimentamos, e isso é influenciado pelas nossas atividades e crenças que, por sua vez, são suportadas pelos valores e pressupostos culturais. Nesse sentido, a cultura constitui o suporte da identidade, ao fornecer os “artefactos simbólicos” que são capazes de contextualizar as auto-representações. E, nessa medida, a cultura corresponde a uma espécie de *terreno simbólico interno* onde germinam os atributos de identidade, que são partilhados pela linguagem na forma de metáforas, “estórias”, humor ou artefactos físicos. Assim sendo, Hatch e Schultz (1997) definiram a identidade como um produto “auto-reflexivo” do processo dinâmico que constitui a cultura organizacional.

Até porque “a expressão cultural das idiossincrasias corporativas pode tornar-se um elemento-chave da identidade e imagem organizacional” (Deetz, et al., 2000, p. 34).

Outras investigações, no domínio dos Estudos Organizacionais, têm-se dedicado à investigação da relação entre a identidade, a cultura e os fenómenos de comunicação organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Cheney, 1991; Fombrun & van Riel, 2004; entre outros). Trata-se de pesquisas

que destacam o *pressuposto relacional* dos fenómenos da atribuição de sentido, porque se por um lado, a atividade comunicativa (enquanto meio de gerar significados) é central ao processo de criação e manutenção da cultura e identidade; por outro, a cultura e a identidade parecem ser responsáveis pelo *quadro expressivo* no interior do qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional e, logo, comunicar (como Weick, 1995). A cultura e a identidade gerariam, portanto, os códigos comunicativos, e à comunicação competiria argumentar, negociar, fazer ou atribuir sentido. A cultura e a identidade seriam produtos da interação social mediada pela comunicação. E a comunicação constituiria um artefacto cultural, através do qual os atores entendem a organização e o seu próprio papel.

Os laços entre a cultura e a comunicação organizacional são, portanto, relevantes na sustentação da *teia expressiva*. Trata-se de uma ideia que se acentuou a partir dos anos 1980, quando a redescoberta dos estudos culturais na análise das organizações conduziu à emergência de novas tendências, também, no campo da Comunicação Organizacional (Eisenberg & Riley, 2001). Nesse período, os processos de comunicação foram repensados como uma forma das organizações se construírem, manterem e transformarem enquanto culturas. Era uma proposta científica que não se opunha ao pensamento clássico das Ciências da Comunicação (Alves, 2004), mas que sugeria novos caminhos para a área.

De resto, “o estudo comunicativo das ‘culturas organizacionais’ constituía uma intrigante amálgama de ideias que juntava pessoas que já estudavam os símbolos, as narrativas, as metáforas, a identidade e as políticas organizacionais” (Eisenberg & Riley, 2001, p. 293).

A cultura fora, aliás, definida pelo antropólogo de renome Edward T. Hall (1994) como um “padrão de comunicação”, já que teria por base uma comunidade assente em relações comunicativas. Contribuições como esta terão levado alguns investigadores a considerarem que a cultura organizacional seria criada pelo desenvolvimento de mensagens, acerca da organização e da sua identidade, transmitidas por canais formais e informais. Enquanto à cultura foram atribuídas funções comunicativas, de fixação de códigos e linguagens.

Segundo Brown e Starkey (1994), esta perspetiva comunicativa sobre a cultura organizacional proporcionou às estruturas, processos e eventos de comunicação uma interpretação inovadora: enquanto produtos sociais que incorporam ou refletem as características culturais de uma organização. À cultura atribuiu-se a capacidade de afetar as atitudes, sistemas e processos de gestão da informação e da comunicação.

E às interpretações comunicativas da cultura seguiram-se definições culturais da comunicação organizacional, como a enunciada por Fisher (1993) quando afirmou que a comunicação nas organizações seria o processo evolutivo e *culturalmente dependente*, de partilhar informação e criar relações em ambientes organizacionais, na medida em que “os fenómenos de comunicação e informação são manifestações superficiais de configurações complexas de crenças, valores e atitudes profundamente sentidas” (Brown & Starkey, 1994, p. 808).

Contudo, esta perspetiva cultural da Comunicação Organizacional não era totalmente inovadora, pois há muito que as Ciências da Comunicação advogavam que os fenómenos da significação deveriam ser sempre entendidos em contexto. E a cultura é uma dimensão desse contexto. Por isso, Constantinides, Amant e Kampf (2001) defenderam que era fundamental fazer entender aos gestores das organizações como a comunicação pode ser definida e constrangida pela cultura. Trata-se, aliás, de uma ligação que adquire maior relevância quando se atua em mercados altamente competitivos, onde a diferenciação pelo produto é difícil e as capacidades comunicativas se tornam essenciais, cabendo à gestão cultural fornecer o terreno simbólico da distinção. Um estudo de Deetz et al. (2000) destacou o papel dos líderes na gestão comunicativa da cultura organizacional, defendendo a sua capacidade para mudar os próprios traços culturais: através de comportamentos comunicativos de *framing* (ou de enquadramento, que incluem mecanismos discursivos destinados a modificar a interpretação dos eventos organizacionais) e de *visioning* (de perspetivar a missão formal e os valores expostos). Em suma, “as culturas surgem e são sustentadas através da comunicação e as formas como comunicamos são guiadas e constrangidas por pressupostos dados como garantidos pelas nossas culturas” (Conrad, 1994, p. 8).

Como referem Eisenberg e Goodall Jr (2004), a perspetiva comunicativa da cultura organizacional contribuiu para chamar a atenção para o papel da comunicação no processo de formação e transformação da cultura e, ainda, para realçar a função da cultura como padrão de comportamento e de interpretação comunicativa. Desta forma, contribuiu para o enriquecimento do campo da Comunicação Organizacional, até numa perspetiva metodológica, como demonstraremos de seguida.

7.4 OS ESTUDOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Numa cultura forte, nada é demasiado trivial”
(Deal & Kennedy, 1982, p. 60).

A investigação sobre a cultura das organizações tem assentado, ao longo dos anos, nas duas perspetivas metafóricas dominantes na Teoria da Cultura Organizacional e sugeridas já na nossa revisão de literatura. Referimo-nos à interpretação da cultura como algo que as organizações “têm” e/ou ao seu entendimento como aquilo que uma organização “é”.

Na primeira perspetiva, a cultura é definida como um conjunto de pressupostos partilhados, valores, crenças, linguagens, símbolos e sistemas de significado que mantêm a organização unida. Este grupo de características pode ser administrado estrategicamente pela gestão de topo, comunicando persuasivamente os valores-chave da organização a todos os funcionários e fornecendo recompensas a quem agir em conformidade. Trata-se de uma proposta que coloca a cultura como fator de influência no desempenho organizacional, e que defende o seu estudo a partir da análise das formas simbólicas ou da leitura de pistas mais subtis. Como exemplo, os autores sugerem o levantamento de “estórias” e *storytelling*, de símbolos visuais e cerimónias, de metáforas, mitos e rituais (Conrad, 1994). Embora se trate de uma tendência de pesquisa que enfrenta algumas críticas, pela simplificação imputada aos processos de criação e transmissão da cultura, pelo papel passivo atribuído aos membros e pela hipótese sugerida da manipulação estratégica.

Já a segunda metáfora de análise sugere que a cultura organizacional é um conjunto de significados partilhados, tomados como garantidos pelos membros de uma organização e que, portanto, funcionam ao nível do inconsciente. Neste processo semiótico, os investigadores destacam o papel da comunicação enquanto mecanismo estratégico de liderança na criação e manutenção da cultura, ainda que tudo dependa da adesão comunicativa dos membros. Esta abordagem sugere, portanto, uma criação negociada da cultura por via da comunicação (Conrad, 1994). E a pesquisa cultural deveria passar, neste caso, pela descoberta dos segundos sentidos dos textos e de outros fenómenos subtis de comunicação. Na verdade, “os sistemas comunicativos (...) simultaneamente revelam as culturas organizacionais e suportam-nas” (Conrad, 1994, p. 31).

Com base nestas duas formas complementares de olhar o fenómeno cultural nas organizações, os investigadores procuraram metodologias científicas que tornassem possível a observação sistemática das suas fontes

e manifestações. Até à década de 1980, a metodologia usada para o estudo da cultura organizacional inspirou-se nas ciências naturais e procurou, sobretudo, soluções úteis para os problemas das empresas numa lógica prescritiva. Porém, com a emergência da análise interpretativa surgiram novos vocabulários e abordagens para o estudo das organizações, com origem nos campos da Psicologia, Sociologia, Comunicação e Gestão, que transformaram os estudos culturais. A cultura foi explicada como um *puzzle* para o qual era necessário encontrar a ordem, ainda que a ambiguidade constituísse uma característica inultrapassável. As pesquisas passaram a cobrir tópicos inovadores, como a *performance*, a motivação, as recompensas, as hierarquias, a tomada de decisão ou a liderança. E à Antropologia foram buscar o vocabulário e a metodologia etnográfica.

Assim, com base na referida duplicidade de tendências teóricas e nestes exemplos inspiradores de outras ciências, várias soluções emergiram para o estudo da cultura nas organizações. A primeira tendência, mais pragmática, apontou a solução dos *diagnósticos culturais* (Deal & Kennedy, 1982), que permitem analisar a cultura a partir das suas manifestações visíveis e pelo recurso a técnicas como os questionários, as entrevistas ou os grupos de discussão. Ou ainda pela atenção às regras de comunicação na organização (Lewis, 1996). Já a perspetiva mais “purista” da cultura organizacional considera que o seu estudo requer uma interpretação cuidada do *discurso* e do seu uso em contextos sociais. Schein (1992) sugeriu, por exemplo, a pesquisa de um grupo de fatores que, não sendo elementos culturais, permitem perceber as suas dinâmicas, como: os elementos contextuais de relação com o ambiente externo – a missão, a estratégia, os objetivos, os meios e os mecanismos de medição da *performance* – e os fatores de integração interna – a linguagem partilhada, a definição do grupo, as regras de distribuição de poder e *status* e, ainda, as normas de intimidade ou amizade. Este autor aconselhou ainda a perspetiva evolucionária (ou histórica) na análise cultural, que implica a identificação do impacto dos fundadores, da influência dos líderes e das circunstâncias históricas da criação cultural.

Como métodos de recolha de dados, Schein (1992) propôs a *análise clínica* centrada na observação sistemática, em sondagens, em questionários ou em entrevistas aos líderes. Estas técnicas permitiriam aceder às fontes culturais mais diretas, como a estrutura, os sistemas de recompensa e controlo, ou os mitos, lendas e “estórias”. E daqui se poderiam obter dados sobre as crenças, valores e pressupostos dos fundadores, experiências de aprendizagem dos membros e outras crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

A afirmação destes vários *designs* metodológicos permitiu a consolidação da perspectiva cultural e a renovação do olhar sobre as organizações. Embora, como lembra Clegg (1998, p. 137), esta perspectiva cultural das organizações constituísse uma *retoma* de um eixo de pensamento weberiano que marcara outros tempos: “...cultura e significado contemporâneos estão institucionalmente fundidos no código económico do capitalismo moderno...”.

Na verdade, no princípio do século XX, Max Weber (1997) tinha já chamado a atenção para a importância da cultura no funcionamento organizacional, demonstrando, por exemplo, que a expansão facilitada da burocracia se devia tanto à sua eficiência instrumental como à sua força cultural. Mas Weber desenvolvera uma abordagem determinista e negativa da cultura, apresentando-a como um “colete-de-forças” destinado a controlar e a disciplinar o ser humano. Contudo, a perspectiva institucional da cultura, emergente nos anos 1980, afastava-se desta ideia e atribuía à cultura um papel positivo (Clegg, 1998). O ambiente organizacional da época era bem diferente do mundo weberiano e parecia dominado pela incerteza, pelas tecnologias e pela lógica de mercado. Neste contexto, a nova abordagem pensou as organizações como objetos culturais imbuídos de significado, produzidos e reproduzidos por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional. As novas pesquisas sugeriram mesmo que algumas culturas podiam ser melhores do que outras para o negócio, porque colocavam as empresas e as marcas num lugar destacado na mente dos públicos. Ou seja, a perspectiva cultural dos anos 80 apresentava o fenómeno como um especto positivo da vivência organizacional e do negócio pelo posicionamento *expressivo* que proporcionava.

Vejamos, agora, como nasceu e se desenvolveu uma das outras faces do mundo expressivo das organizações, a imagem.

8. A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Tem havido muita conversa sobre uma coisa chamada ‘imagem corporativa’. Será mais uma noção perdida – ou uma ideia importante? (Martineau, 1958, p. 49)

A imagem constitui o outro termo-chave do nosso conceito de *organização expressiva*. A imagem funciona para a cultura/identidade e comunicação como um espelho das suas impressões, como explicaremos mais à frente. Esse espelho (ou representação mental criada a partir dos valores e

atributos comunicados às audiências) irá influenciar o modo como a organização se vê a si própria e se pretende gerir a si própria. Tal interpretação do fenómeno emergiu da analogia com a identidade individual e as explicações sugeridas pela Teoria da Identidade Social.

Com o advento dos Estudos Organizacionais, no século XX, a imagem foi identificada como um conceito de extrema importância para as organizações modernas. A sua conceptualização começou a ser ensaiada na literatura do Marketing e, depois, estendeu-se aos estudos de Economia, Gestão e Estratégia (Balmer & Greyser, 2002). E os dois nomes mais citados na história do conceito são Kenneth Boulding e Pierre Martineau, cujos estudos geraram grande interesse à volta do tema da perceção da organização, nos anos 50. Boulding era um eminente economista da Universidade de Michigan e publicou a obra *The Image* em 1956, onde teorizava sobre a relação entre o comportamento de uma organização e a imagem que construía junto dos públicos. Martineau, por seu lado, publicou o artigo “The personality of the retail store” na *Harvard Business Review*, em 1958, onde revelava o potencial da imagem na orientação do comportamento de compra dos consumidores. Esta sua investigação foi, ainda, aprofundada num outro artigo, publicado no mesmo ano e na mesma revista, e intitulado “Sharper focus for the corporate image”. Graças a estes marcantes contributos, Boulding e Martineau são hoje considerados os percussores da escola de pensamento da “imagem corporativa”¹.

Os escritos destes autores sobre a imagem deram um forte impulso ao uso do conceito no mundo negócios e na pesquisa académica, mas a sua estabilidade conceptual revelou-se difícil de atingir. Se, por um lado, a ideia da imagem organizacional parecia gerar um verdadeiro fascínio entre profissionais e investigadores de diferentes áreas (como as Relações Públicas, a Publicidade, o Marketing ou a Gestão), por outro lado, o termo cedo desenvolveu sérias rejeições. Diversos autores (ver Grunig, 1993) consideravam que o conceito de imagem era confuso e que entrara num processo de degradação progressiva, pois os estudos empíricos revelavam tratar-se de uma expressão envolta em (a) múltiplos significados (como *perceção*, *cognição*, *atitude*, *crença* ou *relação*), (b) práticas pouco escrupulosas (que conduziam a conotações com *falsificação* e *manipulação*) e (d) propriedades

¹ Tal como observamos para o caso do conceito de comunicação, também a noção de imagem aplicada ao contexto organizacional foi designada de *corporate image* pelos investigadores do Marketing e da Gestão, e de *organizational image* pelos autores dos Estudos Organizacionais. E, uma vez mais, optámos pela designação de imagem organizacional por nos revermos mais na tendência de investigação que representa.

complexas (já que não parece haver *uma imagem*, mas *várias* consoante os públicos). Estas argumentações críticas levaram, mesmo, certos autores a abandonarem o conceito e a substituírem-no por outros, como o de reputação, ao longo da década de 1980 (Balmer & Greyser, 2004).

Todavia, olhando o percurso dos Estudos Organizacionais, parece-nos importante analisar uma noção que gozou de clara hegemonia entre os valores de *corporate-level*, no período de 1950 a 1980, e que, de certa forma, se mantém como um dos mais importantes nos estudos organizacionais. Vejamos, então, esse caminho de afirmação e crise da noção de imagem organizacional.

8.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE IMAGEM

No Marketing não há essa coisa da realidade; a percepção é a realidade... E a imagem, como os automóveis, deve ser conduzida. (Kapferer, 2002, p. 177)

A análise etimológica do termo *imagem* permite-nos entender, desde logo, a origem de alguns dos conflitos à volta do conceito. Cutlip (1994) sugeriu que a palavra *imagem* derivaria do Latin '*imitare*', que significa imitação, e que isso seria a razão de muitos preconceitos relativos ao fenómeno. Já Stern, Zinkhan e Jaju (2001, p. 204) adiantaram que a palavra *imagem* derivaria do Grego '*ikon*', que se refere à criação verbal de qualquer representação visível na mente, pelo que até "as palavras seriam imagens das coisas". E há muitas outras explicações originárias, que em geral se aproximam da ideia de que o mundo real (verbal ou visual) é capaz de estimular atributos sensoriais tão vivos que desenvolvem um tipo especial de processo mental a que chamamos *imagem*. A história deste conceito parece revelar, pois, uma falta de concordância alargada sobre a interpretação do fenómeno, mas também uma certa convergência no sentido *gestaltico*: "a imagem como representação é a conceptualização mais quotidiana que possuímos...". (Villafañe, 1998, p. 29)

Para encontrar um caminho, no seio desta multiplicidade teórica, recorreremos à *Teoria da Imagem* e à sua descrição do processo de formação das imagens mentais. Revelam os seus escritos que a construção de uma imagem mental compreende operações de pensamento, memória e conduta, já que é um fenómeno mais amplo do que a simples representação icónica. Por isso, na base da formação da imagem estariam dois grandes processos: a *percepção* (ou seja, a seleção dos elementos do real que chamam à atenção) e a *representação* (isto é, a explicitação de uma forma particular

da realidade). Neste sentido, as imagens constituiriam *modelos da realidade*, criados a partir de mecanismos mentais de *percepção* (*seleção, abstração e síntese*), que extraem elementos ou traços pertinentes da realidade, de acordo com a intencionalidade do emissor. O primeiro trabalho na produção de imagens seria, pois, o de *percepção* da realidade, que constitui uma primeira forma de *modelização*. E, em seguida, seria despoletada a operação de *abstração*, que seleciona os elementos que devem exercer o papel de componentes reais, e que constitui uma segunda forma de modelização na construção de esquemas ou equivalentes estruturais da realidade, a *representação* (Villafañe, 1996, 1998).

Assim, a imagem pode ser considerada como um *filme* ou *fotografia* que se desenvolve nas mentes das pessoas, como um meio de simplificar a realidade dos objetos, e que se pode ainda traduzir em conceitos como “bom ou mau”, “agradável ou desagradável”. E a imagem dos objetos desenvolve-se através de um conjunto de impressões que os indivíduos experimentam, quando são, direta ou indiretamente, confrontados com estes (van Riel, 1995).

Ora, o conceito de *imagem organizacional* também foi pensado segundo estes pressupostos. Trata-se de uma *representação mental*, isto é, um conteúdo de *natureza psíquica* que não precisa da presença do estímulo físico para surgir. Integra, igualmente, os processos de *percepção* (ou seja, de seleção de elementos que caracterizam a empresa/instituição) e de *representação* (isto é, de construção de uma forma particular de ver a empresa/instituição, a partir de operações de abstração e generalização). Dessa forma, constitui-se como um modelo da realidade organizacional para os diversos recetores.

Uma imagem é uma impressão subjetiva na mente de uma pessoa. É a soma total do conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma atividade, atitude ou serviço de uma empresa, marca ou produto. A imagem não representa apenas a qualidade real, mas também a qualidade imaginada ou atribuída. (Kennedy, 1977, p. 130)

A imagem organizacional é o resultado do processo de apreensão da realidade por parte dos recetores das mensagens (intencionais ou não) da empresa/instituição. A receção dá lugar a processos de *percepção* (*seleção*) e *representação* (*abstração e generalização*) na base do que se cria uma outra realidade organizacional, uma realidade “imaginada”. O conceito integra, assim, um conjunto de significados que são o resultado líquido da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com

a organização, a partir de informação ou conhecimento pouco apurado e refletido, mas com força de orientação das atitudes dos públicos (Dowling, 1986).

Através desta descrição do fenómeno, podemos constatar que o estudo da imagem organizacional convoca conhecimentos de várias áreas científicas, como a Psicologia, a Sociologia, o Marketing ou as Ciências da Comunicação. Dependendo da abordagem teórica adotada podemos, então, ter diferentes entendimentos sobre o fenómeno, conforme sugere Grunig (1993) quando se refere às perspectivas *da produção e do consumo*. A primeira constitui a visão privilegiada pelos consultores de comunicação, que relacionam a imagem das organizações com o *design* gráfico e os símbolos visuais, atribuindo-lhe o sentido de *efeito do comunicador no outro* (Olins, 1978; Grunig, 1993). Neste entendimento encontramos uma estreita influência das Ciências Sociais, nomeadamente por via da *teoria da gestão das impressões*, que vê a imagem como o conjunto de marcas que uma pessoa ou organização deixa na outra (um fenómeno de emissão). Trata-se, aliás, de uma ideia presente na abordagem dramatúrgica de Goffman (1975), que usa a *metáfora do palco* para olhar o funcionamento organizacional e descrever as estratégias de comunicação dos atores para criarem impressões no outro ou no grupo.

A perspectiva do consumo de imagens, por seu lado, é a definição preferencial da Psicologia Cognitiva, que entende a *imagem* como um fenómeno mental que integra operações sensoriais de perceção, como a cognição e a avaliação. Para a Psicologia, os recetores são os principais criadores das imagens ou dos sentidos, a partir de observações pessoais da realidade e de signos comunicados por outros, que dão origem a imagens mentais ou ideias análogas à realidade. Trata-se de uma abordagem com uma longa história na Psicologia, por via do pensamento de Aristóteles e de alguns psicólogos cognitivos contemporâneos (como Locke, Hume e Mill), que compreendem as imagens como elementos cognitivos básicos do pensamento humano. Esta é uma perspectiva que parece, também, fazer sentido para as Relações Públicas e para o Marketing, pois estes campos disciplinares percebem a imagem como um fenómeno de receção, ou seja, como a soma total das impressões desenvolvidas pelo outro.

O grande interesse pelo conceito de imagem, no estudo das organizações, advém do pressuposto segundo o qual uma imagem positiva é um pré-requisito básico para a construção de uma relação comercial ou institucional com sucesso. Segundo Martineau (1958), esta ideia adviria do reconhecimento do próprio modo de funcionar do ser humano, cujo

comportamento parece assentar no conhecimento e na informação, mas igualmente nas imagens. Isto é, a mente humana parece ter dificuldade em lidar com a complexidade do ambiente, pelo que tende a desenvolver padrões de conhecimento subjetivo e a simplificar e generalizar alguns sentidos mais salientes, que facilitam a mediação da sua relação com o mundo. Tal explica porque as pessoas aceitam tão facilmente os símbolos organizacionais, que usam como sumários ou indexes para uma vasta complexidade de significados. E justifica, também, a tendência generalizada para a antropomorfização das organizações, ou seja, a atribuição de características humanas às empresas e instituições (ideia concentrada no conceito de *personalidade*).

A introdução do conceito de imagem organizacional, na década de 1950, revelou-se, portanto, muito útil para descrever e explicar o complexo universo empresarial que parecia emergir da segunda revolução industrial. O mundo ocidental procurava soluções para organizar uma oferta de produtos e serviços cada vez mais vasta. A publicidade entrara na sua época dourada e as marcas afirmavam-se como elementos distintivos de valor. A noção de “imagem de marca” instalava-se entre os profissionais do marketing e da comunicação, na procura de uma explicação para o valor intangível dos logótipos e das embalagens (Ogilvy, 1951; Gardner & Levy’s, 1955, citado em Padgett & Allen, 1997). Nesse momento, a imagem das organizações foi assumida como um elemento estrategicamente relevante, na atribuição de valor à empresa e à sua oferta comercial. A partir daí, consultores, gestores e académicos promoveram a reflexão sobre o conceito, num esforço de conceptualização que se prolongará por todo o século XX (como mostra o quadro 4).

Apesar destes esforços, a noção de imagem organizacional foi sendo usada de forma inconsistente. Abratt afirmava, em 1989, que o termo continuava a apresentar grandes ambiguidades porque (a) nenhuma definição universal fora conseguida, (b) se mantinha a confusão com o conceito de identidade, e (c) o seu uso era demasiado lato (incluindo as noções de *imagem de loja*, *imagem pública*, *imagem de marca*, *imagem de empresa*, *imagem do utilizador*, *auto-imagem*, *imagem nacional*, entre outros). Estas críticas são, ainda hoje, consideradas da máxima pertinência pela literatura da especialidade.

Sobre a IMAGEM ORGANIZACIONAL:

- * Newman (1953) comparou a imagem corporativa com a personalidade humana.
- * Boulding (1956) enfatizou a relação entre a imagem e o comportamento.
- * Swanson (1957) sugeriu a existência de uma *imagem ideal*.
- * Martineau (1958) distinguiu o significado funcional da imagem corporativa do seu sentido emocional.
- * Harris (1958) referiu-se a sete tipos de imagem: corporativa, institucional, de produto, de linha de produto, de marca, de difusão e do consumidor.
- * Bolger (1959) desenvolveu uma metodologia para fornecer um *perfil de imagem*.
- * Bayton (1959) avançou com os conceitos de *imagem real* e *imagem ideal*.
- * Eells (1960) sugeriu que o conceito de imagem teria dois propósitos: ligação ao ambiente social e prossecução dos objectivos da empresa
- * Finn (1961) considerou que a atenção à imagem proporcionava vantagens competitivas para a organização.
- * Greenberg (1961) apresentou um estudo empírico sobre a questão da estabilidade da imagem.

Figura 6: Principais referências históricas no estudo da imagem organizacional (Kennedy, 1977)

Whetten e MacKay (2002), num esforço organizador, sugeriram a existência de três perspetivas contemporâneas sobre o conceito de imagem organizacional. A primeira define a imagem das organizações como *o que os membros pensam ser a percepção dos não membros* (a *imagem externa percebida* de Dutton e Dukerich, 1991, e Dutton, Durerich e Harquail, 1994). A segunda refere-se à imagem, numa visão mais consentânea com a perspetiva de receção, como *o que os não membros pensam sobre a organização* (Berg, 1986; Ind, 1990). E a terceira perspetiva considera tratar-se da forma *como que os membros pensam e projetam sobre a sua organização* (Bernstein, 1989; Bromley, 2000; Whetten, Lewis & Mischel, 1992). Face a esta variedade de aceções do conceito, qualquer investigação sobre o fenómeno exige uma prévia clarificação sobre que *tipo de imagem* se pretende estudar (ver Figura 6).

Para explicar estas diferentes posições interpretativas e analíticas sobre a imagem organizacional, van Riel (1995) lembrou que a origem teórico-metodológica dos estudos sobre a matéria justifica perspetivas diferenciadas. O autor dividiu a literatura sobre a imagem das organizações

em estudos de *cariz analítico* e *utilitário*. Este princípio diferenciador é, aliás, extensível aos demais fenómenos da *organização expressiva*. Seguindo uma *orientação analítica*, certos autores (como Reynolds e Gutman, 1984) terão, então, privilegiado o entendimento do processo de formação da imagem na mente dos indivíduos ou grupos, buscando conhecimentos da Psicologia ou das teorias sobre o processamento da informação (e dando origem a interpretações que já apresentámos neste capítulo). Esses investigadores defenderam que distintos *stakeholders* apresentariam diferentes graus de elaboração das imagens, que classificaram como: *imagens altamente elaboradas* (uma rede de significados complexos), *imagens de elaboração média* (uma soma equilibrada de ideias) e *imagens de baixa elaboração* (uma impressão geral na memória do sujeito). Quanto à *vertente utilitária*, parece centrar-se no processo de construção e transmissão da imagem (enquanto o modo de gerar percepções nos públicos) e na gestão das impressões (as opções políticas definidas com vista a uma imagem positiva). Trata-se de uma linha de investigação mais pragmática, que enfatiza o papel da identidade e da comunicação no desenvolvimento de imagens positivas (Dowling, 1986; Bernstein, 1984; Ind, 1990; entre outros).

Van Riel (1995) cita, ainda, uma tendência analítica com origem nos estudos críticos ou pós-modernistas (como Boorstin, 1961; Alvesson, 1990; ou Morgan, 1997), que terão proposto uma *perspetiva sociológica* sobre a imagem organizacional e sublinhando a sua tendência para o exagero. Os teóricos críticos consideram que a imagem das organizações é uma construção que ultrapassa a própria realidade e dá, frequentemente, lugar a um universo de aparências. Tal acontece porque as pressões do mercado conduzem à comunicação de valores e características que não correspondem à realidade das empresas/instituições, dando origem a falsas imagens. Baudrillard (1995), Hassard e Parker (1993) entendem, por exemplo, que todo o esforço comunicativo das organizações se centra nos interesses de imagem, enquanto construções ilusórias da realidade. Estes investigadores consideram que as imagens das organizações não derivam da própria realidade vivida pela empresa/instituição, mas da procura permanente de sucesso em mercados cada vez mais voláteis e hipercompetitivos. E sugerem que a exigência de competitividade conduz a esforços de construção de imagens que mascaram a realidade, em vez de a traduzir aos públicos-alvo. Trata-se de um entendimento partilhado por Eco (1993), que se referiu às “hiper-realidades”.

A IMAGEM ORGANIZACIONAL é:

* Dowling (1986) - a imagem é um conjunto de significados pelos quais um objecto é conhecido e através dos quais as pessoas o descrevem, o lembram e se relacionam com ele; é o resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com o objecto.

* Gray (1986) - a imagem corporativa é o resultado, não de uma atitude única do público em geral para com a empresa, mas de um mosaico de atitudes que se forma nas mentes daqueles que contactam com a empresa.

* Ind (1990), a imagem corporativa está no olhar do receptor; é o retrato que uma audiência faz de uma organização através da acumulação de mensagens recebidas.

* Dutton e Dukerich (1991) - a imagem organizacional é a representação que os membros da organização têm sobre o que os públicos externos pensam desta.

* Kapferer (1991) - a imagem organizacional é o resultado da síntese mental, feita pelo público, de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato,...); a imagem é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais.

* Markwick e Fill (1997) - a imagem corporativa é a soma total das percepções dos stakeholders sobre a forma como a organização se apresenta, quer deliberada, quer acidentalmente; e forma-se através de encontros com as características de uma organização.

* Gray e Balmer (1998) - a imagem corporativa é a fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma organização.

Figura 7: Posições mais marcantes no estudo da imagem

Contudo, estas tendências interpretativas da imagem organizacional constituem *lentes* pelas quais os investigadores olham o fenómeno, que ainda assim deve ser considerado na sua globalidade. Essa é, de resto, a interpretação das abordagens multidimensionais e integradoras que entendem a imagem das organizações como um fenómeno de facetas psicológicas, comunicativas e sociais, construído tanto pelo emissor quanto pelo recetor, de origem natural e instrumental, com carácter de substância e ornamento, com componentes funcionais e emocionais, e de projecção interna e externa. Trata-se de um conjunto de paradoxos interpretativos que foram sendo revelados ao longo de mais de meio século, como explicaremos de seguida.

8.2 OS DEBATES PRINCIPAIS

Atribuir nomes constitui uma parte significativa da construção de imagem e do posicionamento para produtos e empresas... e se as primeiras impressões contam, os nomes institucionais devem ser levados a sério... (Treadwell, 2004, p. 185)

Uma das discussões centrais na teorização sobre a imagem organizacional relaciona-se com a sua origem. Durante muito tempo, a imagem foi considerada como um fenómeno de receção e ao recetor foi atribuído o papel central no processo da sua formação. Mas as investigações vieram demonstrar que os procedimentos psicológicos, comunicativos e sociais, que rodeiam a formação e transmissão da imagem, são influenciados tanto pela organização como pelos seus públicos. Constatando-se, portanto, que o fenómeno da imagem acontece em dois palcos: no do comunicador e no das suas audiências (como sugere Alvesson, 1990). Ou seja, a imagem parece integrar as impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia dessa experiência, mas a sua projeção. Nessa projeção encontramos tanto a influência do emissor, como a criação do recetor. Trata-se de uma perspetiva que encontra, aliás, amplo enquadramento teórico nas Ciências da Comunicação, que colocam emissor e recetor em pé de igualdade no processo comunicativo (Thayer, 1976).

Nessa linha de entendimento está, de resto, Alvesson (1990) que procurou ultrapassar as segmentações teóricas sobre a origem interna ou externa do fenómeno da imagem organizacional e sobre os seus fundamentos psicológicos e utilitários. Segundo Alvesson (1990) a imagem organizacional é:

... uma impressão holística e viva, que um grupo particular tem sobre a organização, e que é parcialmente resultado de um processamento de informação – construção de sentido – levado a cabo pelos membros do grupo (...) e parcialmente [consequência] da comunicação agregada da empresa em questão, no que se refere à sua natureza, isto é, ao retrato fabricado e projetado de si mesma. (p. 164)

Esta enunciação procura combinar as duas dimensões relevantes do conceito de imagem e descreve-o, por um lado, como um retrato *quase natural* da organização, enquanto o “resultado líquido da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com um objeto” (Dowling, 1986, p. 110). Aquilo de Alvesson (1990) designa de “imagem

sensível” (ou a “impressão gestaltica” de Stern et al., 2001). E, por outro lado, entende-o como resultado da projeção das imagens de interesse, como uma fabricação que pretende criar impressões destinadas a apelar às audiências. A “imagem comunicada”, ainda segundo Alvesson (1990).

Trata-se de uma proposta que resultou de uma análise histórica e sociológica ao tema da imagem, e que procurou encontrar uma explicação para os fenómenos de instrumentalização de sentido nas organizações contemporâneas. Para Alvesson (1990), as organizações desenvolveram, ao longo do tempo, práticas de projeção controlada da imagem, em resultado das crescentes exigências do ambiente socioeconómico. Nesse contexto, as identidades “naturais e espontâneas” (isto é, que resultam dos valores e comportamento das organizações, sem propósitos instrumentais) tornaram-se cada vez mais raras e a “gestão dos sentidos” assumiu um lugar de destaque nos modernos sectores da economia. Os processos de construção da imagem passaram a depender dos interesses da gestão de topo e das suas orientações competitivas. Por isso, considera o autor, a investigação da imagem organizacional exige, nos nossos dias, uma análise da sua componente intencional e fatores contingenciais (como, de resto, defendem outros autores como Martineau, 1958; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Barich & Kotler, 1991; Gray & Balmer, 1998; entre outros).

Grunig (1993), um importante nome da Teoria das Relações Públicas, também discutiu esta dificuldade da imagem organizacional manter uma verdadeira substância, a partir de um estudo que analisava a correlação entre o tamanho das organizações e o papel das suas relações simbólicas com os *stakeholders* (ou imagem). Com base num teste empírico, Grunig (1993) argumentou que as empresas mais pequenas desenvolviam relações de maior proximidade e substância com os públicos, já que tinham na sua base ligações comportamentais. Este sugeriu que o crescimento organizacional tenderia a conduzir a novos tipos de relação, mais formalizados e burocráticos, que substituíam as relações comportamentais pelas referências simbólicas. As relações simbólicas parecem apresentar resultados mais rápidos e fáceis sobre a imagem organizacional. Para Grunig (1993), esta substituição constituía uma perda, na medida em que as organizações estariam a trocar a *substância* (o comportamento) pela *imagem* (o simbólico) na relação com os públicos. E daí o autor apresentar uma posição cautelosa relativamente ao conceito de imagem organizacional: “... se uma imagem se pretende duradoura deve basear-se em factos e isto significa basear-se essencialmente nas políticas operativas gerais dentro da empresa” (Kennedy, 1977, p. 124).

Grunig (1993) catalogou, então, as formas de relacionamento entre as empresas e os públicos em *comportamentais* e *simbólicas*. As primeiras seriam as mais fortes e de longo prazo, estando na base da criação de imagens sustentadas. As segundas seriam uma necessidade para as empresas de maior dimensão, como uma solução para a construção de imagens no curto prazo. Admitindo o autor que existiria uma luta paradigmática entre (a) os profissionais e investigadores preocupados com a construção de imagem em termos de relações simbólicas e (b) os que estão convencidos que a construção de imagem só se faz com base em relacionamentos pessoais de substância, que têm por base o comportamento. Para Grunig, no entanto, as relações comportamentais e simbólicas deveriam desenvolver-se de forma interligada, como *os fios de uma corda*, isto é, construindo imagens fortes, robustas e duradouras.

Na nossa perspetiva, embora procurando evitar a visão crua de Grunig (ou dos autores pós-modernistas), tendemos a concordar que a imagem organizacional terá sempre uma componente de fabricação, na medida em que é a representação de um objeto. Berg (1986) diz mesmo que a empresa tem “necessidade dessa falsificação”, isto é, de se mostrar de forma diferente do que é, porque o seu objetivo é produzir um quadro apelativo aos vários públicos onde se posicione de forma benéfica e privilegie os aspetos positivos. Tanto mais que a imagem resulta de uma conceptualização que não permite grande complexidade nos traços transmitidos. Assim, e em certo sentido, a imagem será permanentemente interessada, não exprimindo a realidade objetiva. Mas tal não significa que seja falsa ou que não tenha qualquer referência real, antes se exige que a organização imponha a si própria regras críticas e éticas que evitem a mentira e a manipulação.

Como Alvesson (1990), concordamos que as exigências dos mercados são hoje muito elevadas, e que isso pode conduzir a alguma perda da “substância” nas construções simbólicas das organizações. Mas, como Hatch e Schultz (2000), parece-nos que essa “hiper-realidade”, que caracteriza algumas organizações contemporâneas, deve ser considerada como um disfunção excecional e não como um traço que descreva o estado permanente das instituições. A atenção excessiva às imagens dos *stakeholders*-chave e o esquecimento da herança cultural é apontado pelas autoras como um desequilíbrio na influência que a cultura e a imagem devem ter no funcionamento da identidade. A par da “hiper-realidade”, o “narcisismo” é considerado como um outro tipo de comportamento disfuncional, que resulta de um fenómeno contrário: a ênfase excessiva na cultura e na realidade interna da organização como referência para a identidade apresentada, esquecendo as expectativas dos públicos-alvo.

Bourdieu (1989) apresentou uma posição idênticas, argumentando que as imagens das organizações não têm de ser totalmente ilusórias e que, mesmo sendo imaginativas, devem fundar-se num “capital cultural” de referência, que atribuiu à identidade. Embora faça notar que muitas das identidades das organizações dos nossos dias não nasceram dos seus valores profundos, mas têm funcionado como “camaleões” que imitam outras imagens encontradas nos mercados. Ou seja, este autor admite que a construção da identidade pode resultar de um esforço instrumental de procura de correspondência social, e não ser a conclusão de um processo de reflexão interna e partilhada, o que teria consequências ao nível da imagem. Wei (2002), na mesma linha de entendimento, diz que existem muitas estratégias de identificação organizacional que são, essencialmente, a projeção do que é esperado pela sociedade, isto é, são criadas em função de um imaginário comum e de códigos dominantes. E isso explicaria as críticas às imagens organizacionais, alegadamente falsas ou *camaleónicas*, pela sua forte natureza social.

8.3 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IMAGEM

A imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida na mente dos consumidores pela comunicação e pela experiência. (Andreassen & Lindestad, 1998, p. 11)

O processo de formação da imagem das organizações constitui um tema destacado na pesquisa académica e profissional, desde a introdução do conceito nos anos 1950. Martineau (1958), por exemplo, chamou a atenção para a importância dos profissionais e investigadores conhecerem em profundidade as operações que estão envolvidas na formação da imagem das organizações, para que a sua gestão fosse viável. Embora também tivesse alertado para a complexidade da tarefa de *gestão da imagem*. A empresa parece estar envolvida em muitos discursos, com vários públicos, dos quais resultam diferentes imagens, e isso pode tornar-se insuportavelmente difícil de gerir, particularmente quando as fontes de mensagens são múltiplas e invasivas.

Essa complexidade resulta, ainda, do facto da imagem organizacional ser um fenómeno de representação mental com fraca sustentação e caracterizada, por muitos, como superficial (Dowling, 1986; Alvesson, 1990). As impressões que os públicos criam das organizações parecem resultar de interações pouco frequentes, de informações incompletas e inconsistentes sobre a sua atividade, e isso torna-as extremamente frágeis e voláteis.

Embora, como refere Dowling (1986), não pudesse ser de outra forma, porque os públicos não têm capacidade (e muitas vezes, nem interesse) em recolher informação apurada sobre a empresa/instituição e as imagens servem para substituir esse conhecimento concreto. De resto, se essa percepção tiver por base uma informação ponderada, então, o resultado já não é uma *imagem*, mas o *conhecimento*. De facto, “a riqueza da informação torna o conceito de imagem inapropriado, pelo menos como conceito central no domínio da gestão” (Alvesson, 1990, p. 165).

A imagem organizacional tem, por estas razões, sido perspetivada como um fenómeno superficial, desenvolvido por mediação – dos *media*, de aparições públicas ou de fontes em segunda mão – e com raras experiências diretas, duradouras ou percepções nucleares do objeto. Como sugere Boorstin (1961), no excerto que transcrevemos: “uma imagem é ambígua. Flutua algures entre a imaginação e os sentidos, entre a expectativa e a realidade” (Boorstin, 1961, p. 193).

Este carácter simplificado da imagem organizacional tornou-se evidente na fundação do campo disciplinar e levou Martineau (1958) a considerá-la como “um tipo de estereótipo”. Ora, se por um lado, essa interpretação parecia negar a complexidade e diversidade da organização moderna, por outro, ajudou a reconhecer no conceito um grande valor operacional. Martineau referiu-se, mesmo, à “imagem estereotipada”, que corresponderia ao “que toda a gente sabe sobre a empresa” ou aos traços comuns a todos os grupos de *stakeholders*. Tratar-se-ia de um certo tipo de imagem, já que este não é um fenómeno de uniformidades. As fontes das impressões sobre a organização são múltiplas e essas impressões são resultado da percepção seletiva das diferentes audiências e dos seus referentes reais, daí que seja pouco provável que os grupos que lidam com a organização tenham uma mesma imagem dela num momento determinado. Ou seja, “uma empresa não tem uma imagem – as pessoas têm imagens da empresa” (Dowling, 1986, p. 110).

No limite poderemos mesmo considerar que cada elemento do público tem uma imagem diferenciada da organização, ainda que, por razões de operacionalidade, a empresa tenha que os considerar de forma agrupada. E o recurso às classificações dos públicos, por grupos de interesse, é uma forma de criar esses agregados que, em alguns casos, partilham objetivos e expectativas relativamente à instituição. Sendo, por isso, provável que se encontrem traços de imagem semelhantes entre os elementos de um mesmo grupo.

Esses diferentes grupos de interesse da organização integram, e convém não esquecer, os públicos internos, como destaca Dowling (1986) no

seu modelo explicativo do processo de formação da imagem. A *imagem interna* nasceria, segundo o autor, da apreciação das políticas formais da empresa e da sua cultura, comunicadas aos funcionários, bem como das mensagens externas recebidas, com base nas comunicações de natureza comercial e dos *media*. E essa imagem interna parece ter influência no desenvolvimento das próprias impressões externas. Daí que a projeção de uma imagem positiva das organizações não deva ser considerada apenas com propósitos de afirmação externa, mas precise de ser ponderada também na perspectiva do funcionamento interno. Sugere Alvesson (2001) que a imagem é vital para resolver ambiguidades de conteúdo e falhas de conhecimento dos trabalhadores, reforçando a identificação e o empenhamento.

Assim, os investigadores da área sugerem a consideração dos dois tipos de imagem – interna e externa – embora, em rigor, estejamos a falar de um mesmo fenómeno. A natureza psicológica e social da imagem parece ser sempre a mesma, quer diga respeito aos públicos internos ou aos públicos externos. A imagem emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição, que são retidos pela memória e transformados em associações mentais. Trata-se de um fenómeno seleção, consciente ou inconsciente, em função de estímulos da organização e do sistema de atitudes e crenças de cada indivíduo, e que são chamados à memória sempre que a empresa é evocada. Este processo não se altera nos dois ambientes organizacionais em causa.

Refira-se ainda (pela posterior relevância empírica) que os fatores organizacionais com potencial para gerar imagens integram atributos físicos e de comportamento. Como exemplos desses atributos, Nguyen e Leblanc (2001) sugerem o nome da empresa, a arquitetura física dos seus edifícios, as características dos produtos/serviços, a tradição ou história, as ideologias ou a qualidade comunicada por cada pessoa que interage com os clientes. Tais atributos funcionam como estímulos à criação da imagem organizacional e podem ser, por conseguinte, *estímulos funcionais* ou *estímulos emocionais* (Martineau, 1958; Kennedy, 1977). Os primeiros relacionam-se com as características tangíveis, que podem ser medidas; e os segundos com as dimensões psicológicas, que se manifestam pelos sentimentos e atitudes face à empresa. Estes sentimentos resultam de experiências individuais com organização e do processamento de informação sobre atributos que constituem indicadores funcionais da imagem.

A imagem parece ser, portanto, o resultado de um processo agregado de impressões, através do qual os públicos comparam e contrastam vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socioculturais

de avaliação e a imagem dos concorrentes. A organização, com base num conhecimento desses dados da imagem, pode, posteriormente, repensar a sua identidade, num processo de autoanálise e de “instabilidade adaptativa” (conforme sugeriram Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Essa relação entre a imagem e a identidade constitui um traço estrutural da *organização expressiva*. Trata-se, de resto, de uma ligação que tem ocupado diversos autores, como Abratt (1989) que defendeu que uma imagem positiva precisa de ser reforçada por uma identidade igualmente positiva, pois a percepção deve espelhar sempre a realidade. No seu trabalho, como noutros, a identidade é entendida como a realidade e a imagem é a percepção dessa realidade. A este composto semiótico Abratt (1989) acrescentou, ainda, o conceito de *personalidade*, como a personificação da organização a partir dos seus atributos caracterizadores, e que constituiria fonte de identidade e de imagem. Trata-se de um entendimento tripartido da *dimensão expressiva* das organizações, a que Markwick e Fill (1997) acrescentaram o conceito de *reputação*, enquanto a avaliação de longo prazo desenvolvida pelos *stakeholders* a partir do impacto acumulado de pistas de identidade e experiências transacionais. A reputação constituiria, portanto, um fenómeno mais duradouro do que a imagem, pois seria alimentado através do tempo e da consistência das impressões. Cabendo à comunicação, o papel de ligação e reconstrução cognitiva entre estas várias formas de percepção organizacional.

Estas ligações estruturais da *organização expressiva* foram descritas e analisadas em vários estudos de referência. Dutton e Dukerich (1991), por exemplo, descobriram que as imagens negativas de prestígio externo percebidas pela Autoridade Portuária de New Jersey, que constituía a sua instituição em estudo, desafiavam o sentido da organização e feriam o seu orgulho. E concluíram que essa dificuldade preceptiva tinha levado os membros a agirem em função de uma mudança de imagem, para preservarem a identidade. Gioia e Thomas (1996) também observaram que os administradores de uma universidade americana faziam comparações deliberadas da imagem da sua instituição com as concorrentes, e que essas comparações geravam reflexão dentro da própria universidade, motivando a mudança. E Elsbach e Kramer (1996) constataram que as ameaças à identidade, que resultavam de manifestações comunicativas (no seu caso, o estabelecimento de um *ranking* das melhores universidades americanas, pela revista *Business Week*), tinham levado os membros da organização a desenvolverem táticas cognitivas para manterem as percepções pessoais e as impressões externas da instituição. Em todos os casos, as percepções

internas da imagem externa constituíram fatores de ação comunicativa sobre a identidade, a personalidade ou a reputação.

Para Brinson e Benoit (1996), as organizações, tal como as pessoas, procuram manter a sua imagem, e quando sob ameaça sentem-se impelidas e motivadas à sua defesa – num processo que designaram de *image repair*. Trata-se, aliás, de uma atitude que encontramos no próprio comportamento dos indivíduos que, como lembra Goffman (1967), quando sentem a sua face ameaçada desenvolvem esforços para a restauração. No que diz respeito às organizações, esses esforços reparadores podem incluir várias estratégias de ação, que vão desde a negação ou recusa de responsabilidade, até à redução do ataque ofensivo, às ações corretivas ou mesmo à “mortificação”. O restauro da imagem pode, aliás, constituir também uma estratégia para lidar com problemas de legitimidade organizacional, que resultam da dependência que as organizações têm dos seus públicos para sobreviverem (Metzler, 2001). E, para que tal aconteça, é indispensável uma pesquisa sobre o estado da imagem, que é o próximo tema deste livro.

8.4 A INVESTIGAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Philips – a case study, ‘Qualquer empresa que seja ativa num mercado, cria automaticamente, uma impressão nas mentes das pessoas com as quais se relaciona, dependendo das suas atividades e atitudes, alcance, qualidade e história. (Kennedy, 1977, p. 130)

Para descobrir como podemos observar e interpretar as manifestações da imagem organizacional nos fenómenos de comunicação, realizámos uma incursão pela literatura da especialidade. Além do mais, atendemos a uma preocupação de Wei (2001), que se referiu à inconsistência que tem marcado a utilização do conceito de imagem nas investigações em comunicação. Na verdade, a noção tem surgido nos estudos de Comunicação Organizacional, demasiadas vezes, como sinónimo de identidade ou reputação, conduzindo a conclusões impróprias (como Davies, Chun & Roper, 2001). Por isso, e para além do enquadramento conceptual, procedemos a um estudo dos métodos de observação e análise do fenómeno, tendo constatado que as abordagens psicológicas e interpretativas se tornaram prevaletentes, com o recurso a técnicas de pesquisa como a análise de conteúdo, os grupos de foco, os estudos quase-experimentais e as sondagens (Cornelissen, 2000).

Face às atuais preocupações organizacionais de diferenciação dos produtos/serviços por via da comunicação, as investigações empíricas

sobre a imagem têm procurado perceber o seu reflexo nas vendas, na notoriedade da oferta, na lealdade dos públicos, nos julgamentos de satisfação dos consumidores, em geral nas atitudes dos públicos para com as empresas/instituições (Andreassen & Lindestad, 1998). Ou seja, essas pesquisas têm procurado desvendar o “misterioso” caminho da construção da imagem na mente humana.

Para Maffesoli (1988), as imagens são expressão de uma emoção coletiva e funcionam como um fator de “adesividade”, que se agrega a tudo o que rodeia o ser humano. Nesse sentido, as imagens são irradiadoras de representações sociais, porque criam identidades para os objetos representados. Por isso, estas representações são tão importantes para as organizações contemporâneas que procuram daí retirar benefícios para a projeção da identidade (van Riel, 1995), para a construção de lealdade junto dos *stakeholders* (Balmer, 1995), para a resolução de situações de crise ou para a afirmação de vantagem competitiva (Wright & Fill, 2001).

Van Riel, Troeker e Maathius (1998) dedicaram-se ao tema da medição da imagem organizacional e concluíram que a fórmula adotada por cada investigador depende do modo como o conceito é abordado. Se a interpretação prevalecente for uma rede de significados entroncada na memória dos *stakeholders*, a sua operacionalização tende a fazer-se por recurso aos *métodos qualitativos* destinados a explorar as associações mentais (como os grupos de foco). Se o entendimento mais forte da imagem organizacional for um resumo de atitudes ou a soma das diferentes características percebidas da organização, a operacionalização do conceito passa pela *identificação* dessas características salientes (através de questionários e análises de conteúdo). Já se a abordagem pretendida for a impressão holística da posição da organização no mercado, então, o seu estudo implica a *comparação* com as empresas concorrentes (por via das sondagens).

Como Kennedy (1977), parece-nos que a comunicação é um dos fatores nucleares na construção das impressões sobre as organizações, pois é pelos canais de comunicação que uma organização informa os públicos (incluindo os internos) sobre o seu perfil, e na base do que se estabelecerá uma perceção da mesma. Além de que é pela comunicação que os públicos partilham as suas impressões sobre as organizações, e que a gestão tenta veicular uma imagem propositada. Da mesma forma que a identidade imaginada e comunicada condiciona a construção da imagem e é, por sua vez, influenciada pelas perceções de imagem, internas e externas. Trata-se, então, de fenómenos expressivos em permanente interface, que podem beneficiar de um estudo interdisciplinar.

Como afirma Kennedy (1977, p. 124), “o termo ‘percepções’ tem sido usado como a interpretação das políticas, nos diferentes níveis organizacionais, e numa dependência da comunicação que é realmente recebida e de acordo com as necessidades dos indivíduos”.

Na verdade, a análise da comunicação da organização, das declarações de identidade e das percepções que acreditam que os outros têm dela, permite-nos aferir um certo tipo de imagem: a *imagem externa construída*. Esta é uma tipologia enunciada por Dutton e Dukerich, em 1991, e que corresponde *ao que membros da organização pensam ser as percepções dos não membros sobre esta*. Trata-se de um fenómeno a que outros autores se referem com a designação de *prestígio externo percebido* (Mael & Ashford, 1992; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Em qualquer dos casos, os estudos sugerem que a representação externa aferida pelos membros da organização resulta de informação recebida por vários canais (como o passa-palavra, a *publicity* ou os meios internos) e afeta a identificação organizacional (Mael & Ashford, 1992; Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001). E esta é uma perspetiva destacada, também, nos estudos de van Rekom (1997), que sugere a existência de uma estreita relação entre a forma como os membros da organização se veem a si próprios – a identidade – e a forma como acreditam que os outros a veem – a imagem.

Ao aprofundarmos as nossas leituras, verificámos ainda que a *expressão interna da imagem externa* é uma perspetiva clássica dos estudos da área (Kennedy, 1977). Esta visão surge, muitas vezes, enunciada na relação com os estilos de comunicação e com os traços de identidade. A comunicação e a identidade parecem ser capazes de reforçar a *imagem externa percebida* ou de permitir a sua alteração, quando não corresponde aos valores considerados nucleares. Tal perspetiva, assente na valorização da representação dos *outsiders* sobre a identidade, é partilhada por diversos autores, como: Dutton e Dukerich (1991), Fombrun e Rindova (2000), Gioia e Thomas (1996), Elsbach e Kramer (1996), Gonzales e Chakraborty (2012) entre outros.