



# Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional

Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Comunicação/Semiótica pela Unisinos
- Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Unisinos
- Bacharel em Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)
- Professor e pesquisador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Principais temáticas de pesquisa: comunicação e cultura organizacional; processos identificatórios; relações de poder; imagem-conceito; comunicação turística
- Dentre artigos em periódicos científicos e capítulos de livro, é autor do livro Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem (2000)
- rudimar.baldissera@ufrgs.br

## Resumo

Reflete-se sobre a noção de identidade como *complexus* de identificações – tessitura e força que amalgama as várias identificações possíveis de um sujeito/organização. Articula-se a noção de comunicação à de identidade, procurando revelar implicações, tensões e processos atualizados pela comunicação no (re)tecer a/da identidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL • COMPLEXIDADE

## Abstract

It is reflected about the notion of identity as *complexus* of identifications – contexture/weave and strength that amalgamate the variety of possible identifications of a subject/organization. The work also articulates the notion of communication with the notion of identity trying to reveal implications, tensions and updated process for communication to (re)weave the organizational identity.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL IDENTITY • COMPLEXITY

## Resumen

Se reflexiona sobre la noción de identidad como *complexus* de identificaciones: tesitura y fuerza que amalgama las varias identificaciones posibles de un sujeto/organización. Se articula la noción de comunicación con la de identidad y se busca revelar implicaciones, tensiones y procesos actualizados por la comunicación en el (re)tejer la/de la identidad organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • IDENTIDAD ORGANIZACIONAL • COMPLEJIDAD

## Sobre o entorno (ou introdução)

**P**ara melhor compreender as organizações e, em particular, os processos de comunicação e relacionamento organizacional, é relevante refletir sobre a noção de identidade. Nesse sentido, apresenta-se uma compreensão específica de identidade e processos identificatórios<sup>1</sup> que se acredita fértil para pensar as identidades organizacionais “imersas na” e “presas à” sociedade de/em redes, suas construtoras e construções.

Definições identitárias conclusivas, processos de comunicação suportados em concepções lineares do tipo “se-então”, abordagens simplistas, resultados imediatos, projeções absolutas, e outras formas de explicar – e inferir sobre – a Comunicação Organizacional e sobre a própria idéia de identidade apresentam-se superadas (sentido de inadequadas, estéreis e/ou ultrapassadas). Entre outras coisas, os sujeitos em relação – em particular as relações comunicacionais – são movidos por muitos e diferentes estímulos, percepções, desejos, objetivos e competências. Tensionados, esses constituintes atualizam-se em forças diversas e multidirecionais que fazem com que a identidade organizacional seja (re)tecida permanentemente, sendo que os processos de comunicação/relacionamento apresentam-se como motores, lugares e possibilidades para que isso aconteça.

Assim, parece difícil compreender as organizações (identidades) como algo completo, uníssono e sempre coerente. Também não se sustenta a idéia de a organização/instituição ser somente ordenação, organização, estabilidade. Sob a perspectiva do Paradigma da Complexidade<sup>2</sup>, o ordenado, o organizado e o estável guardam em si o desordenado, o desorganizado e o instável. Essa permanente tensão é a possibilidade de os sistemas se regenerarem, atualizarem-se no *complexus*<sup>3</sup> ecossistêmico. Assim, ao mesmo tempo, a organização, como sistema auto-eco-organizado, fecha-se estrategicamente para construir-se e instituir-se como uma dada coerência/ordenação identitária frente ao outro (sua alteridade), e abre-se para, em tensões/disputas com sua al-

1 A compreensão que se tem de “identidade” e “processos identificatórios” foi apresentada em Baldissera, 2004 (tese de doutorado), de onde este texto foi extraído. Uma primeira versão deste texto foi apresentada no GT de Comunicação Organizacional do IX Seminário Internacional da comunicação PUCRS, 2007.

2 Sobre o Paradigma da Complexidade, ver Morin 2001, 2002, 2000a e 2000b, entre outros.

3 Para Morin, *Complexus* significa “o que é tecido em conjunto” (2001, p. 20).

teridade (de qualquer qualidade), atualizar-se (regenerar-se) e tornar-se mais complexa em relações dialógico<sup>4</sup>-recursivas<sup>5</sup>.

### Sobre identidade e processos identificatórios

A noção de identidade foi diferentemente compreendida/explicada de acordo com paradigmas científicos diversos e seus contextos sócio-históricos. Hall (2000a) destaca três importantes vieses epistêmico-teóricos sobre essa noção: o do sujeito do Iluminismo; o do sociológico; e o do pós-moderno (de interesse neste estudo). Ao discorrer sobre o sujeito pós-moderno, Hall afirma que a identidade tornou-se

*“[...] uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam [...]. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identidades estão sendo continuamente deslocadas.” (2000a, p. 13)*

Para o autor, a sensação que os sujeitos têm de terem uma identidade unificada desde o nascimento deve-se ao fato de eles construírem uma “estória” cômoda sobre si mesmos ou uma “confortadora narrativa do eu”. Nessa direção, apesar de os sujeitos serem fragmentados, multifacetados, tendem a se perceberem como coerentes, únicos, completos. Nessa compreensão, entram em xeque as explicações que afirmam que a identidade é algo coeso, único, inalterável, original; identidade como algo pronto e indestrutível.

Em sentido semelhante, pode-se questionar a idéia de identidade suportada na idéia de diferença: identidade *versus* alteridade – “eu sou o que o outro não é”. Sob o paradigma da complexidade, em particular com base nos princípios hologramático<sup>6</sup> e recursivo, parece inconsistente pensar a identidade como asséptica à sua alteridade. A idéia do hologramático permite inferir que a identidade está na alteridade (outro, organização, comunidade, sociedade – o todo) e que essa, por seu turno, está, de alguma forma e em algum nível, presente na identidade. Porém, não se trata de sobrepo-

4 O princípio dialógico funda-se “[...] na associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (MORIN, 2000a, p. 201); associa/une termos do tipo ordem/desordem, *sapiens/demens*, como idéias que são, ao mesmo tempo, antagônicas e complementares. Assim, no seio da unidade, a dualidade é mantida.

5 “Um processo recursivo é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (MORIN, 2001, p. 108).

6 Pelo princípio hologramático, “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (MORIN, 2002, p. 101).

sição simples e total. Nessas máculas é provável que sempre sobre e/ou falte algo. Pelo princípio da recursividade, compreende-se que a identidade estabelece tensões/ transações com sua alteridade e, nesse processo, constrói a alteridade que a constrói, transformando-se mutuamente. A identidade macula a alteridade, fazendo-se presente nela e vice-versa. São as presenças do “outro” no “eu”, como afirma Landowski (2002).

Dito isso, retoma-se Hall quando sentencia que *“o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas.”* (2000a, p. 12)

Nessa medida, afirma que melhor do que se falar em identidade seria falar em identificações. Isso dá conta do fato de os sujeitos, em diferentes momentos, identificarem-se com coisas/processos/fatos diferentes, algumas vezes contrários e até contraditórios.

Na mesma direção, Maffesoli propõe que está ocorrendo “um deslize progressivo da identidade em direção à identificação” (1996, p.302). Importa observar que ele opõe a idéia de identidade (indivíduo) à de identificação (pessoa) e dá relevo à existência de uma dupla natureza da “individualidade de base” que pode ser expressa *“pela forma do ‘indivíduo’ que tem uma identidade forte e particularizada, ou perder-se num processo de pertencer a um conjunto mais vasto. Essa segunda modulação, produzindo, então, a pessoa (persona), procedendo por identificações sucessivas.”* (1996, p. 309, grifo do autor)

São formas de realização da identidade, tensionadas e interdependentes do ambiente eco-psico-histórico-sócio-cultural em que se atualizam. Para Maffesoli, quando sobrevém o pólo das identificações, assumem importância a “pessoa” e o papel “que ela é chamada a desempenhar na teatralidade geral. Coisas que induzem um jogo de máscaras de acessos imprevisíveis e de atualidade evidente” (1996, p. 209-10).

Pode-se dizer que a tensão entre as duas modulações indivíduo – *persona* (apresentadas por Maffesoli) é constante. Mais que noções puras, acredita-se que sejam maculadas (que se façam presentes uma na outra) e que se desestabilizem mutuamente. Porém, sob o prisma das materializações atuais, quer parecer que a modulação “indivíduo” tende a ser suprimida pela modulação “pessoa” (*persona*), o que significa dizer que os sujeitos, permanentemente, tendem a idealizar e a desempenhar papéis em suas realizações socioculturais, como *personas*.

Dito isso, ressalta-se que: a) os processos identificatórios constituem-se na expressão de algo como uma “multipersonalidade” do sujeito; b) a multiplicidade de identificações do “eu” atualiza-se por uma pluralidade de lógicas, muitas vezes não retilíneas, nem tampouco contínuas, mas tensionadas/inter-relacionadas de modo a todas retroagirem umas sobre as outras; c) paradoxalmente, “a pessoa pode ser, ao mesmo tempo, uma individualidade como em si mesma e uma parte de um ser co-

letivo” (MAFFESOLI, 1996, p. 350); e d) somente é possível acessar e/ou descrever uma identidade a partir de sua temporalidade material, em sua práxis. Porém, é muito provável que a descrição contemple apenas um fragmento, [...] uma das máscaras utilizadas pela pessoa (*persona*) para representar, a partir de uma dada materialização inter-relacional (BALDISSERA, 2004, p. 94).

Assim, acredita-se que seja produtivo redimensionar/revisar a noção de identidade de modo que possa dar conta desses diferentes movimentos de aberturas (permissões, realizações) e fechamentos (neutralizações, contrações, repressões, condensações) identitários quando dos processos identificatórios. Para isso, propõe-se pensar a identidade como

“[...] *complexus de identificações*, isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito<sup>7</sup> - portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o ‘eu’ exige a presença do ‘outro’ para existir, para ter sentido. A identidade não é apenas diferença, exclusão, fechamento, organização, unidade, antagonismo, egocentrismo, mas também semelhança, inclusão, abertura, desorganização, multiplicidade, complementaridade e sociocentrismo.” (BALDISSERA, 2004, p. 104-5)

A identidade atualiza-se como força que, a um só tempo, mantém as várias possibilidades identificatórias juntas, amalgamadas, coesas, tecidas, e, por outro, permite que uma dada identificação (ou mais) se manifeste. Significa compreender a identidade como força e tessitura com movimentos de abertura (força de liberação – que pode ser representada pela figura da válvula de escape/segurança da panela de pressão – que permite que uma identificação se realize) e fechamento (força concêntrica que atrai e mantém condensadas as diversas possibilidades identificatórias que não se manifestam no momento – ambiente/contexto – em questão), isto é, ao mesmo tempo energiza uma dada possibilidade identificatória de modo a dotá-la de competências de identificação e, concomitantemente, tende a fechar-se para que as demais identificações se retraiam/contraiam, impedindo que se manifestem.

A identidade, como força e tessitura (*complexus* de identificações), mantém as possibilidades identificatórias juntas, tensionadas de maneira que o sujeito tenda a perceber-se como linear, coeso, único. Assim, permite que construa uma “estória coerente sobre si mesmo”. Da mesma forma, libera identificações para que se realizem em diferentes momentos, mesmo que em alguns casos, para situações semelhantes, o sujeito assuma identificações até contraditórias. Incapaz de perceber essa dinâmica, o

7 “O indivíduo-sujeito, dentre outras coisas, é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrictões e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se” (BALDISSERA, 2004, p. 86-7).

sujeito inclina-se a reconhecer a si mesmo como coerente, lógico, sem desvios ou complicações. O multifacetado cede lugar para a sensação de único. É assim que o sujeito procura (re)apresentar-se a si mesmo, como se agisse por esquecimentos.

Vale destacar que essa força e tessitura (identidade) compreende a idéia de consistências identificatórias que catalisam os processos identificatórios. Essas consistências identificatórias, conforme Baldissera (2004), consistem na tensão, associação, amálgama, justaposição, aglutinação de um conjunto de elementos-força, tais como a cultura do grupo, o imaginário, a psique, as experiências prévias, a história, o repertório e a estrutura. E, ainda, na perspectiva dos processos identificatórios tem-se a seguinte tricotomia: a) possibilidade identificatória; b) temporalidade identificatória (com orientações ao momentâneo, ao temporário e ao permanente); e c) intensidade identificatória (podendo ser de alta, média ou baixa intensidade).

### Identidade organizacional

A identidade organizacional, como resultante da ação de sujeitos em um determinado contexto, está na esteira (imbricada de várias maneiras) desses novos contornos identitários. Sob a perspectiva da reflexão realizada, pode-se dizer que as identidades organizacionais são da qualidade do híbrido, isto é, pressupõem processos/relações dialógicos, dialéticos, recursivos e hologramáticos que articulam, de diferentes formas – tais como, inter-relações, cruzamentos, colagens, misturas, interações, expropriações e apropriações –, as identidades de dois ou mais sujeitos individuais (construtores e construções de seus grupos socioculturais) e os paradigmas em que se inserem, dentre outras coisas. Cada uma dessas identidades individuais e paradigmas compreende uma multiplicidade de possibilidades identificatórias que, tensionadas no permanente processo de construção da identidade organizacional, resultam em algo diferente das identidades individuais (e mais complexo), mas com sobrevivências delas.

Até porque, por mais otimista que se possa ser, é difícil crer que tais identidades sejam tão coincidentes que prescindam de negociações quando das inter-relações. Mais provável é que sobre e/ou falte algo, pois, entre outras coisas, as percepções dos limites e a construção da realidade são distintas para cada sujeito e em diferentes paradigmas. Existem características que podem ser atualizadas por uma identidade e não por





outra, bem como aquelas que se apresentam nas partes (em cada um dos sujeitos tensionados), mas que se transformam em algo diferente quando em relação. Portanto, infere-se pela tendência a ocorrerem permanentes movimentos associativos por aglutinação, justaposição, incorporação, sobreposição e/ou fusão, bem como os dissociativos de seleção, exclusão, expurgo, quando das relações transacionais entre as referidas identidades/identificações.

A identidade organizacional não está fechada *a priori*. Além dos seus diálogos, disputas e articulações internas, sofre influências, complexa e dinamicamente, das transações que atualiza com o/no ambiente. Nas tensões com a alteridade, seus contornos são processualmente (re)definidos. Nas relações com o(s) outro(s), a identidade se constrói como tal. Seu valor é pontuado pelo diferente – o que não significa dizer que a identidade se reduza a isso. O “eu” desvela-se na diferença, isto é, “nas” e “pelos” articulações comparativas, os discursos, as posições, as práticas e as características dão a “coloração” à identidade. Nas palavras de Hall, a identificação “opera por meio da *différance*, ela envolve um trabalho discursivo, o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas, a produção de ‘efeitos de fronteiras’” (HALL, 2000b, p. 106, grifo do autor).

Por outro lado, sob a perspectiva da idéia de “simpatia”, esses processos também tornam presente a tendência à identificação com o “Mesmo” e à neutralização do diferente. De acordo com Foucault, pela simpatia, as diferenças são transformadas, alteradas na

*“[...] direção do idêntico, de sorte que, se seu poder não fosse contrabalançado, o mundo se reduziria a um ponto, a uma massa homogênea, à morna figura do Mesmo: todas as suas partes se sustentariam e se comunicariam entre si sem ruptura nem distância, como elos de metal suspensos por simpatia à atração de um único ímã.”* (1999, p. 32-3)

Vale atentar que, sob o prisma da complexidade, nos processos identificatórios estão presentes os constantes movimentos de abertura/fechamento, simpatia/antipatia, aproximação/afastamento, aceitação/rejeição, assimilação/resistência, entre outros. Simbólica, provisória e processual, a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora dela e/ou as muitas vozes identitárias internas. Essas fronteiras culturais são pensadas como fluidas, dinâmicas, diluídas, mas que, em determinados momentos, nos processos de transação, podem apresentar-se rígidas, densas, duras, quase que impenetráveis, o que, também, pode ser um processo de auto-preservação, sobrevivência identitária. Das negociações com os “outros”, deles pode incorporar informações, energia e (des)organização. Dialógica e recursivamente, a identidade organizacional é transformada e transforma, é construída e constrói, é deslocada e desloca, ampliando e/ou retraindo seu conteúdo simbólico (processo auto-exo-eco-organizador).

## Identificações, comunicação e públicos

Antes de refletir sobre a relação organização-públicos, sob a perspectiva desenvolvida até aqui, importa discorrer sobre a noção de comunicação que se adota. A comunicação é compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, 128). Essa compreensão permite pensar a comunicação como processo e lugar em que os sentidos (efeitos de sentidos) são postos em circulação e que atualiza sujeitos em relações de forças dialógico-dialético-recursivas.

Observa-se que com o termo *disputa* procura-se tornar presente a idéia de tensão entre, pelo menos, duas forças (sujeitos-identitários) em relação dialógica. Assim, admite-se “[...] que a comunicação caracteriza-se por exigir/ser relação (requer ligações/encontros/tensões, mesmo que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação ‘eu’-‘outro’) e toda relação é, segundo Foucault (1996, p. 75), uma relação de forças, portanto de disputa.” (BALDISSERA, 2004, p. 128)

Nessa relação de forças os sujeitos-identitários propõem sentidos e disputam (dialogam, negociam, transacionam, seduzem, persuadem, argumentam, orientam etc.), entre outras coisas, a significação que será individuada pelo “outro” (outra(s) força(s) em relação de comunicação), e, até, por si mesmos.

Essa compreensão atualiza a idéia de que a significação é permanentemente construída (ECO, 1991; BAKHTIN, 1999) com base em processos de interação no meio histórico-sócio-cultural. Portanto, se, por um lado, é possível dizer que os sujeitos agem sobre a significação, por outro, não é possível afirmar que ela seja de sua autoria. A cada experimentar a significação vai sendo construída, transformada por novas percepções e/ou atribuições de sentido. Significa dizer que há processo tenso entre a oferta de sentidos e as individuações que são efetivamente realizadas pelos diferentes sujeitos em relação de comunicação.

Assim pensada, a noção de comunicação corrobora e potencializa a compreensão que se tem de identidade e processos identificatórios (conforme apresentado), bem como torna-se fértil para pensar as relações organização-públicos.

Públicas e privadas, as organizações pressupõem um emaranhado de transações/negociações (políticas, econômicas, sociais, culturais) com públicos procedentes de diferentes grupos político-econômico-sócio-culturais. Com base no afirmado, pode-se dizer que sob a denominação *público* estão amalgamados muitos sujeitos individuais, portanto, muitas identidades e possibilidades identificatórias (tensões “eu”-“outro”), atualizadas em determinadas direções, de acordo com as condições eco-histórico-psico-sócio-culturais e estruturais. Daí que as identificações não estão dadas; são da qualidade do devir, do poder vir a ser.

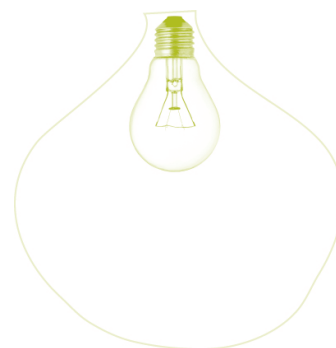
Frente ao fato de as aderências identificatórias serem processuais e dispersivas, isto é, manifestarem-se acordadas com as efervescências atualizadas nas e pelas “consistências”<sup>8</sup>, com diferentes temporalidades e intensidades, as tentativas de apreendê-las, como fenômenos, estão predestinadas a apenas captar algo como uma vaga percepção sobre tais identificações. Caso as aderências identificatórias estejam orientadas para o momentâneo, a dificuldade em se compreender/explicar o fenômeno parece ser potencializada, pois consistem em manifestações com tendência a se esgotarem rapidamente. No entanto, é muito provável que identificações com orientação para o permanente possam ser mais bem compreendidas e explicadas por permitirem ser acessadas de maneira mais complexa, pois que sua temporalidade possibilita a realização de várias incursões à sua tessitura simbólica. Desse modo, pode-se investigar as identificações entre os públicos e a organização/instituição/pessoa, sob o viés de as tensões aí atualizadas articularem aspectos históricos, sociológicos, culturais, econômicos, políticos, psicológicos, fisiológicos e outros.

De qualquer forma, é preciso observar que as organizações necessitam da simpatia (sem que se chegue à simpatia total) dos públicos, ou seja, da sua identificação para com os fazeres organizacionais – suas políticas, princípios e procedimentos – para que possam desenvolver-se na adversidade de um mercado cada vez mais exigente e global. Assim, se, até pouco tempo, às organizações não importava muito o que os públicos pensavam, necessitavam ou desejavam, atualmente, a tendência é a de procurar atender suas mais particulares necessidades e desejos. Essa tendência não contempla apenas o lugar dos públicos (como grupo), mas, em alguns casos, chega ao nível de atendimento das necessidades particulares de cada um de seus membros. Nessa direção, basta atentar para práticas, cada vez mais comuns, que dão conta da idéia de “customização”<sup>9</sup> de produtos e serviços.

Dessa maneira, sob a perspectiva do planejamento dos processos organizacionais que objetivam a identificação organização-públicos, o quadro que se apresenta é, no mínimo, desafiador: a um só tempo, necessitam-se públicos identificados com a organização (em diferentes temporalidades e intensidades) e imerge-se no espaço – nebuloso

8 “Pensa-se na ‘consistência’ como a tessitura resultante de associações, resistências, sobreposições, misturas, imbricamentos e outras inter-relações/interações que se realizam, consciente e/ou inconscientemente, no/pelo sujeito imerso no seu ambiente, ou seja, por um ser humano histórico-eco-psico-fisio-sócio-culturalmente articulado numa estrutura específica. [...] as atualizações ‘para a’ e ‘na’ realização da ‘consistência’ da aderência identificatória têm sua fertilidade no húmus que, dentre outras coisas, compreende as tensões dialógico-recursivas entre imaginário, instintos, desejos e necessidades (conscientes/inconscientes), ambiente, cultura/simbolismos, informações, conhecimentos e saberes. Esses constituintes, que se realizam em profusões, (des)organização, (des)ordem, catalisações e outros processos, (re)elaboram e vivificam permanentemente a tessitura que é a ‘consistência’ da aderência (ou melhor, o ‘processo consistência da aderência’)” (BALDISSERA, 2004, p. 98).

9 Do termo inglês “customer” (cliente), o termo “customização” concentra a idéia de adaptar produtos e/ou serviços ao gosto do cliente/usuário; agir sobre algo/alguma coisa no sentido de adaptá-lo ao gosto pessoal; personalizar.



so, portanto pouco praticável e descritível – do mapeamento e apreensão da multiplicidade dispersiva de possibilidades identificatórias dos públicos. Por não ser factível tomar, compreender e dominar a multiplicidade de possíveis aderências identificatórias, evidencia-se a fragilidade das estratégias organizacionais, especialmente as com pretensão ao universal. Disso infere-se que é pouco provável um ajuste completo, uma total conformação entre públicos e organização. Aliás, vale destacar que a total simpatia significa, dentre outras coisas, a estagnação dos processos, portanto a cristalização da própria organização.

Nessa medida, sob a complexidade, o conflito é uma constante presença; diferenças, desorganização, contradições e antipatia são permanentemente atualizadas nas relações/interações organização-públicos. Observa-se, porém, que o fato de esses aspectos serem socioculturalmente considerados negativos, não significa que, sob o prisma dos processos em análise, e em determinados ambientes, a tessitura não possa resultar positiva, isto é, fragmentos de processos que, na qualidade de partes, são valorados negativamente, podem, na articulação dialógica e recursiva com outros fragmentos, apresentar-se como resultados positivos para as partes e para o todo.

Se, por um lado, a presença da antipatia “mantém as coisas em seu isolamento e impede a assimilação; encerra cada espécie na sua diferença obstinada e na sua propensão a preservar no que é” (FOUCAULT, 1999, p.33) – portanto, os elevados graus de antipatia tendem a travar o desenvolvimento devido, por exemplo, à falta de credibilidade e apoio para a efetivação dos projetos organizacionais –, por outro, a simpatia, em sua plenitude, impinge para a estagnação do processo organizacional pelo excesso de idêntico. Guardadas suas especificidades e proporções, estrategicamente, pode-se dizer que os dois extremos (total simpatia ou antipatia) não são desejáveis.

Na cotidianidade, diante desse complexo quadro e na tentativa de superá-lo para atingir bons índices de aderências identificatórias, as organizações (instituições, personalidades públicas) agem em diversos níveis e direções. Dos muitos movimentos, por ora, destacam-se dois, por parecerem centrais. O primeiro deles é aquele que objeti-

va desvelar os pressupostos básicos (os traços mais centrais das constituições identitárias dos públicos, aqueles valores internalizados de tal forma que já não são questionados). Empregando pesquisas, auditorias e diagnósticos, procura fazer emergir as codificações de base, as matrizes que constituem os grupos sociais de interesse, ou seja, os públicos.

Novamente importa dizer, recuperando o que se afirmou, que os sujeitos não nascem com as identidades dos grupos a que pertencem, não se trata de algo inato. Elas são construídas e transformadas no interior das representações. Aos sujeitos, é dado conhecer, dentre outras coisas, a significação do que seja ser membro de um determinado grupo cultural, seu lugar na estrutura social e as regras e normas que definem como deve portar-se frente ao “outro”, pela forma como o grupo é culturalmente representado (pelo seu conjunto de significação). E, nesse sentido, os componentes tendem a ser leais aos padrões culturais do grupo. Assim, gozam da sensação de pertencimento ao mesmo tempo em que constroem suas referências identitárias e são por elas construídos. Dessa maneira, é muito provável que, em cada grupo, as articulações entre os diferentes capitais faz com que alguns códigos assumam centralidade cultural. Por sua vez, as organizações, sempre atentas, gradualmente incorporam essas informações referentes às identidades dos seus públicos e constroem um complexo sistema de representações. Mais do que se reduzir a processos de expropriação e/ou usurpação, à medida que os públicos se politizam, os processos tendem a ser dialógicos, dialéticos e recursivos, isto é, já não se tratam de imposições e manipulações absolutas, mas de articulações que inter-relacionam forças mutuamente influenciáveis e influenciadoras.

O segundo movimento, não menos importante, é a articulação de tais domínios no processo de institucionalização da organização como referência identitária. As informações são transformadas em estratégias para comunicar e fazer reconhecer a organização/instituição como a identidade-referência, de modo que os públicos com ela se identifiquem. Para isso, procedem à seleção dos sentidos que serão postos em circulação na cadeia comunicacional, sempre observando a capacidade semiótica – capacidade de ler o mundo – e os traços da identidade do público ao qual a mensagem se destina.

Ressalta-se que os públicos constroem a identidade da organização com base em toda qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização. Daí que o modo como a reconhecem, apreciam e representam influencia fortemente o processo de simpatia/identificação público-organização. Com bons níveis de simpatia, a organização tende a tornar-se uma poderosa fonte de significação para os públicos. Assim, seu discurso sutura os fragmentos, dá linearidade aos processos, localiza os sujeitos nas estruturas, faz com que os públicos *saboreiem* a tranquilidade do já visto e constrói-se/institui-se como mediadora dos mais diversos níveis transacionais. Simbolicamente, marca os seus públicos, diferenciando-os socialmente dos demais grupos.

Na perspectiva das aderências identificatórias, é relevante observar que, segundo Hall, *“a identificação é [...] um processo de articulação, uma suturação, uma sobredeterminação, e não uma subsunção. Há sempre ‘demasiado’ ou ‘muito pouco’ – uma sobredeterminação ou uma falta, mas nunca um ajuste completo, uma totalidade.”* (HALL, 2000b, p.106)

Sob esse prisma e com o forte objetivo de conseguir a identificação com seus públicos e neutralizar as diferenças, é muito provável que as organizações ajam atualizando jogos relacionais estratégicos. Para tanto, selecionam e distribuem informações (constroem discursos) que intentam algo como “colar” ou “implantar” elementos simbólicos nas fissuras, nas falhas, nas depressões, nos vácuos que se apresentam quando da associação de diferentes identidades e culturas. Buscam a instituição de uma narrativa e imagem simbólica que dissimulem, dissolvam a diversidade de contornos apresentados pelas diferentes identidades/identificações. Em seu lugar, procuram fazer emergir identidades organizacionais unificadas pela continuidade, pela coesão, pela coerência. Desse modo, mediante a representação ocorre uma espécie de naturalização da sutura, ou seja, é como se sempre tivesse sido assim.

Nesse sentido, a cultura organizacional é pensada sob a perspectiva de dispor de mecanismos discursivos para tensionar a diversidade identitária e, ilusoriamente, representar as diferenças internas como unidade identitária. Para representar as culturas organizacionais como unificadas, após idealizar a identidade organizacional e de posse das informações sobre as codificações dos públicos de interesse, mediante uma diversidade de estratégias, as organizações podem, e é provável que o façam, selecionar e pôr em circulação, na cadeia de comunicação, determinados sentidos, representativos dos padrões socioculturais dos públicos. Quer parecer, então, que, nas relações formais, são idealizados lugares e espaços discursivos nos quais os públicos devem localizar-se; reconhecer a si mesmos.

Com esse intuito, as identidades organizacionais contemplan performaticamente – em diferentes níveis, espaços e tempos – os principais traços da multiplicidade de identidades de seus públicos. Apresentam construções simbólicas que, numa espécie de espelhamento, procuram unificar a diversidade de públicos (identidades) em torno de suas marcas. Identificados, é provável que eles tendam a reconhecer e interpretar os padrões organizacionais como sendo seus próprios padrões, até porque, como destacado, vêem seus interesses, desejos e necessidades refletidos na identidade organizacional. Ela narra situações, um vivido, uma história, uma existência que tende a ser representativa da própria existência dos públicos. Assim, a significação aí reconhecida pelos públicos dá poder simbólico à organização e permite institucionalizar-se como modelo, como padrão a ser seguido.

Por fim, destaca-se que, apesar de as identidades organizacionais, como se viu, não serem prontas, unificadas, nem tampouco coesas, para obter credibilidade, procuram

parecê-lo, pois que é isso que os públicos esperam de uma organização, com base em grupos histórico-sócio-culturais.

### Considerações finais

A compreensão da identidade como “*complexus* identificatório”, como a força e a tessitura que mantém as diversas possibilidades identificatórias juntas, permite evidenciar a multiplicidade de movimentos, tensões e amalgamentos nela existentes. Na mesma direção, evidencia que não se tratam apenas de diferenças, mas também de semelhanças. As diferenças apresentam-se como fundamentais para a idéia de identidade como exclusividade, porém, quando se pensa em processos identificatórios, tende-se a afirmar que as identificações serão possíveis à medida que houver alguma presença da alteridade na identidade, mesmo que essa presença se traduza em algo como um valor, uma expectativa, uma projeção e/ou um desejo.

Esse parece ser o lugar do estratégico, o foco das ações de comunicação e relacionamento, isto é, sobre a idéia de que a identificação exige alguma semelhança, os processos de comunicação são planejados e materializados como portadores de características da identidade organizacional (verdadeiros ou não, contanto que aos olhos dos públicos pareçam verdadeiros), características essas que traduzem, de alguma forma e em algum nível, os próprios valores dos públicos a que se destinam as mensagens<sup>10</sup>. Assim, tende-se a superar as resistências e a fazer com que os públicos, por espelhamento, se reconheçam na organização, instituindo-a como referência.

### Referências

- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na linguagem*. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social da PUCRS.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo, RS. 2000, Unisinos.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação, identificações e imagem-conceito*. São Leopoldo (RS): Alaic/Unisinos, 2006. Texto apresentado no Grupo de Trabalho Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Alaic, 2006, e no Núcleo de Trabalho Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom, 2006, Brasília.

10 Sobre essas ações estratégicas pode-se ver o texto *Balancos sociais: entre a promoção de marketing e a responsabilidade social*, de Baldissera, 2007.

\_\_\_\_\_. *Balços sociais: entre a promoção de marketing e a responsabilidade social*. Santos, SP: Intercom, 2007. Trabalho apresentado no NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom, 2007, Santos.

ECO, Humberto. *Tratado geral de semiótica*. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

\_\_\_\_\_. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 8 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000b. p. 103-33.

LANDOWSKY, Eric. *Presenças do outro: ensaios de sociosemiótica*. São Paulo: Perspectiva, 2002.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. In: \_\_\_\_\_. *No fundo das aparências*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996. p. 299-350.

MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.

\_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. 4 ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000b.

\_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

\_\_\_\_\_. *O método 4*. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

