

NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA
ANA TERESA PEIXINHO
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**“NÃO É SAUDADE. É IDENTIDADE¹”:
A HISTÓRIA NA GÉNESE DA CONSTRUÇÃO DE
IDENTIDADE E LEGITIMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

**“IT’S NOT SAUDADE. IT IS IDENTITY”²:
HISTORY IN THE GENESIS OF THE CONSTRUCTION OF
IDENTITY AND LEGITIMATION OF ORGANIZATIONS**

Rosa Maria Sobreira

Instituto Politécnico de Coimbra/CEIS20

rsobreira@esec.pt

https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_2

¹ Assinatura institucional da Majora, em abril de 2013.

² Institutional signature of Majora in April 2013.

Resumo

A literatura produzida, desde a década de 1990, sobre a importância de olhar para o passado das organizações parece confirmar que a história e os processos de construção de memória das organizações podem ser poderosos instrumentos de autoconhecimento e de relação com os seus *stakeholders* internos e externos e que as ajudam a dar sentido e a legitimar a sua ação. A compreensão das origens de uma organização aponta caminhos para o futuro e, sobretudo, pode ajudar a responder às interpelações provenientes de um espaço público cada vez mais vigilante e crítico que questiona a legitimidade das organizações. A necessidade de legitimação obrigou as organizações a prestar atenção ao que a literatura designa de gestão de recursos intangíveis e que são a identidade, a cultura, a imagem e a reputação (Nassar, 2012; Hallahan, *et al*, 2007; Kunsch, 2007; Argenti, 2005; Cornelissen, 2004; Van Riel, 1995). É no âmbito da gestão desses recursos intangíveis que a comunicação estratégica das organizações reclama para a sua área de atuação a Responsabilidade Histórica das Organizações como instrumento de relacionamento e legitimação das mesmas.

O que aqui procuramos fazer é apresentar uma reflexão de como as narrativas históricas das organizações são relevantes para que estas coloquem o seu passado não só ao serviço dos objetivos do presente, mas também das expectativas para o futuro (Ravasi, 2014; Nassar, 2012; Almeida, 2001; Thevenet, 1997). Desta forma, procuramos refletir e exemplificar, através de casos portugueses, como esse referencial histórico pode ser pensado para ser uma “montra” dos traços da identidade organizacional e, conseqüentemente, um instrumento de legitimação social das organizações.

Este exercício tem por base dois eixos orientadores: um proveniente da teoria das organizações e da gestão, na medida em que estas temáticas serão enquadradas como consequência da evolução do conceito de organização; o outro oriundo da literatura sobre co-

municação estratégica das organizações, uma vez que pretendemos colocar a temática da Responsabilidade Histórica das Organizações no âmbito do planeamento estratégico de comunicação como elemento integrante dos processos de construção identitária com vista à projeção de uma determinada imagem.

Palavras chave

Organizações, comunicação estratégica, história, identidade e legitimação organizacional.

Abstract

Understanding the origins of an organization leads to the future, but above all, it may help to fulfill the increasingly vigilant and critical public space demands. The legitimation requirement has forced organizations to drive their attention to what literature calls the intangible management resources - identity, culture, image and reputation (Nassar, 2012, Kunsch, 2007; Argenti, 2005; Cornelissen, 2004; Van Riel, 1995). It is within the scope of the management of intangible resources that the strategic communication of organizations brings to their action ray the Historical Responsibility of Organizations.

What we are trying to demonstrate is a reflection showing how the historical narratives of organizations are relevant so that they can their past not only for the service the present goals but also for the future expectations of this organization (Ravasi 2014; Nassar, 2012; Almeida, 2001; Thevenet, 1997). This way we try to reflect and exemplify, through Portuguese cases, how this historical reference can be thought to be “showcase” of the traits of the organizational identity and, consequently, an instrument of social legitimation of the organizations.

This exercise is based on two guiding axes: one of them resulting from the theory of organizations and management; the other one coming from the literature on strategic communication of organizations, since we intend to place the theme of Historical Responsibility of Organizations in the scope of strategic communication planning as integral element of the processes of identity construction with a view to image projection and reputation building.

Keywords

Organizations, strategic communication, history, identity and organizational legitimation.

Do paradigma da eficácia organizacional para o da legitimação social das organizações

A teorização existente sobre as organizações é vasta e procura compreender os múltiplos processos que decorrem no contexto organizacional no sentido de contribuir não só para o seu eficaz funcionamento, mas, também, perceber os impactos desse funcionamento na envolvente que as rodeia e o modo como afetam não só a vida das pessoas que as integram, como a de todos os que com ela se relacionam.

Do ponto de vista da teoria organizacional e da gestão, a conceptualização das organizações evoluiu de uma conceção de organização fechada, mecanicista, orientada para a produção massificada, para abordagens de organizações mais humanistas e centradas na interação social dos indivíduos nas organizações. A grande mudança de paradigma ocorreu quando se percebeu que as organizações funcionavam como sistemas e em interação com os ambientes onde estavam inseridas. Esta evolução acabou por proporcionar a emergência de diversas correntes de pensamento que procuraram orientar e explicar as organizações como atores que afetam e são afetados por múltiplas variáveis internas e externas. A visão de uma organização como um sistema tendencialmente aberto veio introduzir um conjunto de importantes conceitos, tais como a importância das trocas permanentes do interior com o seu exterior, obrigando a análises integradas do ponto de vista interno *versus* externo (Cunha et al., 2007; Hatch, 2005; Ferreira, et al., 2001). Se as ideias clássicas de organizações foram elaboradas tendo como pano de fundo os ideais de engenharia, economia e sociologia, segundo Hatch (2005), as chamadas abordagens sistémicas integram os ideais das chamadas correntes modernistas que, focadas na racionalidade, procuravam estar orientadas para as novas

realidades que exigiam não só a aceitação, como a adaptação das organizações aos contextos mais diversificados onde atuavam. Ou seja, as organizações passam a ser pensadas como um produto da sociedade onde se inserem, em virtude das interações que desenvolvem com a sua envolvente e do ajustamento que são obrigadas a realizar de forma consistente e permanente (Nassar, 2012; Cunha et al, 2007; Kunsch, 2007; Ferreira, et al., 2001). Estas correntes emergiram no contexto de novos paradigmas sociais, em que as organizações são chamadas a prestar contas a uma multiplicidade de *stakeholders*, considerados “partes interessadas” ou “implicadas” ou “influentes” em processos negociais e de decisão - de maior ou menor envergadura - que influenciam ou são influenciadas pelas organizações (Andrade, 2009; Eiró-Gomes & Duarte; 2005).

Até então, a compreensão de uma organização baseava-se, sobretudo, no princípio do comportamento racional e previsível dos atores organizacionais, mas, numa economia cada vez mais globalizada, em rede e muito menos previsível, como descreve Castells (2005, 2002), os princípios de aplicação geral e universal não são suficientes. Por outro lado, uma maior democratização das sociedades e o investimento na formação das pessoas tiveram como resultado uma maior consciência cívica das populações, que vieram pôr em causa os modelos normativos e puramente racionais (Nassar, 2012; Mendes & Pereira, 2006). Esta realidade implica abandonar de vez os modelos tradicionais de decisão “gestor/patrão” para os modelos *stakeholders* mais participativos (Deetz, 2003).

A atenção dada a essas partes interessadas passa a ser estratégica para conseguir lealdade, envolvimento, compromisso, implicação ou para diminuir a resistência dessas partes. A relação entre a organização e os seus *stakeholders* torna-se um processo negocial que permite atingir mútuos objetivos (Andrade, 2009;

Deetz, 2003). Neste contexto, as abordagens clássicas entendiam as organizações como sistemas complexos com pessoas simples. As abordagens mais recentes apostam na ideia de organizações simples com pessoas complexas (Cunha et al., 2007). Neste sentido, assistimos à integração de temáticas que procuram realçar o equilíbrio entre o económico e o humano, tais como governança empresarial, a responsabilidade social, as organizações “autênticas” inteligência emocional, a espiritualidade e virtuosidade organizacional (Nassar, 2012; Cunha, et al, 2007).

Neste contexto, surgem novas teorias que procuram compreender cientificamente estes fenómenos como: a teoria da dependência dos recursos, a teoria da ecologia das populações, o institucionalismo e as teorias sócio-cognitivas, entre muitas outras (Cunha, et al, 2007; Ferreira, et al., 2001). De entre as múltiplas correntes, o institucionalismo dá particular destaque à questão da legitimação das organizações. As organizações “não institucionalizadas são aquelas que ainda não adquiriram legitimidade institucional” (Cunha, et al, 2007, p. 290). Isto significa que as organizações não disputam apenas recursos e clientes que garantam a sua viabilidade no contexto que lhe é relevante, mas também estão obrigadas a desenvolver estratégias de legitimação social (Cunha, et al, 2007; Ferreira, et al., 2001). Esta legitimação é entendida como sendo fundamental para obterem quer apoio interno, quer externo (Thevenet, 1995; Halliday, 1987). “As instituições, qualquer que seja o seu papel na sociedade, perdem a sua influência quando perdem a sua legitimidade social” (Ghoshal&Moran, 2005, in Cunha, et al, 2007). Por isso, uma empresa que veja a sua legitimidade questionada procura resolver esse problema desenvolvendo uma retórica legitimante em torno de tópicos que a credenciem (Halliday, 1987). Deste ponto de vista, para Nassar (2012), a aposta na construção e preservação de narrativas históricas e no legado histórico pode ser,

também, uma forma de demonstrar o afastamento dos modelos tradicionais de gestão e a implementação de estratégias mais próximas das abordagens contemporâneas que se preocupam com o problema da legitimação social das organizações.

Reconfiguração da comunicação estratégica no âmbito dos novos paradigmas organizacionais

Perante esta evolução do conceito do que é uma organização e de como ela deve posicionar-se perante a sociedade, também a comunicação das organizações se reconfigurou face a essas novas circunstâncias.

No âmbito das visões normativas, que encaravam as organizações como objetos suscetíveis de serem descritos, previsíveis e controlados, muito orientadas para o mercado, vigorava uma perspetiva funcionalista da comunicação, centrada na codificação, na procura de regularidade, na normalização, uma comunicação apolítica e neutra. A comunicação era encarada e discutida sob o ponto de vista informativo e visava controlar e orientar. Ou seja, a corrente normativa, centrando-se nos problemas de fidelidade e nas necessidades de informação, procurava resolver problemas como a ineficácia e a desordem, proporcionando competências que ajudassem a controlar o sistema organizacional com as características dos modelos clássicos da teoria organizacional (Ruão, 2004; Deetz, 2001).

A partir da década de 1980, como resposta às mudanças no contexto organizacional, irrompem os modelos que Deetz (2001) designa interpretativos, críticos e dialógicos. As organizações, enquanto sistemas, passam a ser entendidas como um tipo de comunidade que partilha importantes características com o contexto que a rodeia. Neste âmbito, a comunicação

passa a centra-se nos aspetos culturais, como a partilha de valores, as práticas comuns com vista a obtenção de harmonia nessas comunidades. Os estudos interpretativos encaram a comunicação de uma forma muito mais complexas do que as teorias normativas, uma vez que a entendem como sendo fundamental para o processo de criação de sentido na vida das organizações. Menos centrados nas questões da eficiência, da desordem e da produtividade, preocupam-se com a ausência de sentido e de legitimidade das organizações. Isto não significa desinteresse pelas questões do “fazer bem feito”, mas o foco passa a ser: como se desenvolveu, como se modificou, como os grupos concebem e resolvem os conflitos, como as estruturas institucionais se modificam e como as culturas se diferenciam quando cruzadas com características nacionais e práticas de gestão diferentes (Cheney, 2007). Por sua vez, os estudos de comunicação descritos como críticos observam as organizações como o resultado de criações históricas, conseguidas em conjunturas de lutas de relações de poder (Deetz, 2001). Às dimensões económicas e sociais das perspetivas anteriores, este protótipo de análise traz uma dimensão política para comunicação das organizações. Por outro lado, a perspetiva crítica é aquela que mais valor dá às questões morais e éticas, daí considerar-se que tem um discurso terapêutico (Deetz, 2001). Do ponto de vista da comunicação das organizações, os estudos de natureza dialógica preocupam-se com a assimetria e dominação no processo de decisão e a identidade é tomada como plural e dinâmica (não podem ser enclausuradas, fixas ou unitárias). Alguns dos temas de eleição são: a centralidade do discurso, com ênfase na linguagem como sistema de distinção do que é central nos processos de construção social; as identidades fragmentadas, ilustradas pela defesa de uma autonomia individual e produção

de significados; hiper-realidade, com ênfase na natureza fluida, hiper-real do mundo contemporâneo, no papel dos “mass media” e das novas tecnologias (Deetz, 2001).

Alinhada com as abordagens mais recentes da teoria organizacional, que descrevemos no ponto anterior, os principais contributos destes estudos para a comunicação estratégica dizem respeito ao seu papel em criar locais de trabalho e uma sociedade que sejam livres da dominação, onde todos os membros possam contribuir de forma igual para a produção de sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e o progresso de todos. Deste modo, a comunicação das organizações deve centrar-se na relação entre as organizações e a sociedade mais ampla; refletir sobre a destruição da esfera pública; os processos internos de dominação, de raciocínios instrumentais; encerramentos discursivos e processos de consentimento e situações de dominação, de distorção e de distorções comunicativas nas organizações (Deetz, 2001).

Os *inputs* provenientes destas abordagens foram o alento para o desenvolvimento da trilogia das preocupações: responsabilidade social, comunicação transparente e gestão da identidade e reputação (Butshi e Steyn, 2006; Deetz, 2001, 2003). Face a esta nova realidade, a comunicação das organizações precisou de desenvolver conhecimento, estratégias e práticas que, sugere Deetz (2001), vão para além dos objetivos de comunicação tradicionais centrados nos processos de influência e controlo e permitem melhorar as decisões, colaborativas tomadas entre as organizações e os seus *stakeholders* (Deetz, 2001, 2003).

Resumindo, por força das transformações sociais, culturais, económicas, políticas, organizacionais da sociedade contemporânea, a comunicação das organizações confronta-se com um debate que aponta para novos rumos e novos desafios.

Isto significa que os profissionais do campo da comunicação devem considerar colocar sob a sua área de atuação todos os aspetos da organização, da economia e da sociedade, tais como movimentos sociais, redes informais, a conservação e a degradação ambiental, a organização de trabalho transnacional, a participação na esfera pública (Cheney, 2007). Ou seja, um novo rumo que torne esses profissionais em elementos pró-ativos no desempenho estratégico aos níveis macro, interpretando estas as questões de forma estratégica e fornecendo orientações igualmente estratégicas, mais assentes características relacionais do que transacionais (Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2015; Kunsch, 2007). Este novo paradigma comunicacional com características interpretativas, críticas e dialógicas favorece, segundo Nassar (2012), o retorno das grandes narrativas às organizações sejam elas históricas, sociais ou culturais que surgem impregnadas de elementos que as credibilizam e lhes dão crédito. Esta acreditação pode resultar da demonstração de atributos, de competências e dos bons antecedentes e são instrumentos poderosos de legitimação (Halliday, 1987). A importância das narrativas no contexto organizacional favorece também a emergência de novas tendências de comunicação como o *storytelling*, o *content marketing* ou o *brandjournalism* (Figueira, 2015; Light, 2014; Nassar, 2012; Cogo & Nassar, 2011; Patti & Chen, 2009). Ora, estas tendências de comunicação podem ser usadas como discursos de autoafirmação para apresentar e desenvolver aquilo que Halliday (1987) designa de conjunto de credenciais legitimadoras das organizações, tais como: as suas realizações, a sua capacidade, os seus objetivos e a sua história que demonstrem sua utilidade económica e social, mas também as suas opiniões e os seus sentimentos que contribuam para a sua legitimação na medida que a humanizam.

A história como referencial estratégico das organizações

Apesar de o interesse das organizações com a sua história e memória não ser propriamente recente, podemos dizer que a mudança de paradigma, tanto ao nível da gestão das organizações como da gestão da comunicação das organizações, veio dar um novo posicionamento à questão da história das organizações e, como dissemos, integrá-la no âmbito de uma nova trilogia de preocupações organizacionais e comunicacionais.

Um estudo de Costa, Mancebo e Pessoa (2016), sobre a utilização de museus corporativos, coloca a preocupação das organizações pela sua história no século XIX. Esse interesse materializava-se em “arquivos fotográficos, documentos, desenhos, protótipos, máquinas, produtos e na (re)construção das próprias narrativas, as memórias das empresas e dos seus fundadores” (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016, p.103). No entanto, esse esforço de preservação de elementos do passado tinha objetivos bem diferentes daquilo que, hoje, se designa de Responsabilidade Histórica das Organizações. Thévenet, estudioso da importância da história para a definição da cultura organizacional, defende que muitas destas histórias narradas pelas próprias empresas estavam “impregnadas de autoelogio ou de passadismo conservador” (Thévenet, 1997, p. 72).

O interesse contemporâneo pela história das organizações, para lá da perspectiva da autocelebração, procura posicioná-la no âmbito das estratégias de construção de identidade das organizações e de relação da organização com os contextos que lhe são pertinentes (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Almeida, 2001; Thévenet, 1997). Para Thévenet (1997), nos contextos atuais, a história transformou-se num material de base para debates operacionais sobre a estratégia e as decisões das organizações referentes à sua atividade e decisões de gestão. A compreensão

da sua própria história constitui-se, assim, como uma fonte não só de diferenciação, mas também de competitividade das organizações (Ravasi, 2014; Thévenet, 1997). Pensemos, por exemplo, na emergência e importância atual de conceitos como “marcas históricas” e *retromarketing*. O tecido empresarial português não foge a essa tendência. Pela sua atual notoriedade, arriscamos apontar a “Viarco” e a “Bordalo Pinheiro³” como dois exemplos que, depois de quase desaparecerem do panorama empresarial, se (re)lançaram com estratégias assentes no seu legado histórico; neste sentido, para aquilo que elas querem ser hoje – a sua identidade –, é determinante o que foram e o que fizeram no passado.

Porém, o resgate do passado não deve ser simples nostalgia orientada para o mercado da saudade, pelo contrário, o passado pode ser a matriz orientadora de uma estratégia diferenciada. A “Viarco” não é uma fábrica moderna a produzir um novo produto com um nome/marca antigo. É, nas palavras do atual proprietário, “*uma fábrica velhinha do tempo da Revolução Industrial*”, “*quase um museu*”⁴ que da forma artesanal de sempre, está a competir e a inovar num mercado globalizado. É no seu passado e na preservação do mesmo que sustentam toda uma retórica suportada no “tempo” para criar uma determinada perceção junto dos seus *stakeholders*. Do ponto de vista comunicacional, a sua assinatura institucional – “*Viarco:110 anos a riscar o futuro*”⁵ vai buscar credenciais às realizações que só a sua longa existência lhe permite e, ao mesmo tempo, coloca esse passado a “riscar” ideias para o futuro, demonstrando autoconfiança. Mas

³ A estas poderíamos acrescentar muitas outras marcas e empresas, como a “Arcádia”, a “Paupério”, a “Avianense”; “AchBrito”, a “Confiança” e “Castelbel”; a “Majora”, a “Vista Alegre”, a “Cifial”, entre muitas outras.

⁴ <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017)

⁵ <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017)

não só, porque sobreviveu mais de 100 anos, transformou-se na “*única fábrica de lápis da Península Ibérica*”⁶ e na mais “*pequena fábrica de lápis do mundo*”⁷, características de resiliência e competência que lhe concedem *status* e exclusividade. Esta retórica, sustentada no passado, garante-lhe a imagem de uma “fábrica quase museu” que, em simultâneo, faz lápis à moda antiga e apresenta produtos altamente inovadores, para além de lhe permitir explorar o negócio do turismo industrial⁸, através de visitas organizadas ao “quase museu”.

No entanto, a história, para além de poder ser transformada num poderoso instrumento de inovação, construção de relação e diferenciação junto de consumidores, pode assumir um outro papel menos mercadológico e mais de institucionalização no sentido de legitimar. Almeida (2001) descreve a aposta na preservação da história organizacional como sendo uma estratégia educacional na medida em que, através dos dispositivos de memória que cria, garante a aprendizagem da vida produtiva e satisfaz a necessidade de assegurar a continuação do seu “saber fazer”. A “Bordallo Pinheiro” refere, textualmente que a “*qualidade final*” é garantida por “*técnicas e procedimentos centenários*” e que o “*património imaterial*” da empresa “*atravessou gerações de ceramistas pelo ensino das técnicas cerâmicas salvaguardando saberes centenários que são autênticos tesouros da nossa história e cultura*”⁹ Assistimos aqui a uma capitalização das experiências passadas, no pressuposto de que a formalização e conceptualização das mesmas se traduzem num exercício de gestão do

⁶ http://www.rtp.pt/noticias/economia/uma-so-fabrica-de-lapis-na-peninsula-iberica_v179262 (acedido em julho 2017).

⁷ <https://eco.pt/2017/03/12/viarco-a-mais-pequena-fabrica-de-lapis-do-mundo/> (acedido em julho 2017).

⁸ <http://www.viarco.pt/press-2017/> (acedido em julho 2017).

⁹ <https://pt.bordallopinheiro.com/bordallo-pinheiro?fullview=true> (acedido em julho 2017).

conhecimento com o objetivo de estruturar e institucionalizar competências dentro das organizações, uma vez que este conhecimento implica tempo, recursos e mexe com os membros da organização, as suas competências, as suas carreiras e as suas identidades (Tsoukas, 2009).

Para Almeida (2001), porém, a invocação do passado das organizações inscreve-se não só numa estratégia produção e de gestão de conhecimento, mas também de comunicação tanto para o interior, como para o exterior. Se, do ponto de vista interno, a história pode ajudar a construir um grupo social homogêneo, em torno de objetivos e valores comuns que preservam o “saber fazer”, do ponto de vista externo a história é colocada ao serviço da imagem e da reputação da empresa e das suas marcas. Estes casos demonstram como o passado, real ou simbólico, pode efetivamente constituir-se uma fonte de diferenciação e posicionamento e ser uma vantagem competitiva de mercado como defendem Ravasi (2014) e Thévenet (1997).

Neste contexto, as narrativas centradas no “tempo” permitem não só o acompanhamento da atividade produtiva da organização, como são, também, uma maneira de configurar a organização no espaço público e encantar os mediadores desse espaço. Encantar no sentido em que as narrativas históricas funcionam como sinal de distinção e são um garante que permite estabelecer relações de confiança com os múltiplos *stakeholders* da organização – clientes, parceiros, órgãos de comunicação social, poderes públicos – e a sociedade em geral (Almeida, 2001). Este olhar de Almeida (2001) é importante pelo facto de procurar analisar a dimensão institucional de organizações que, para além de produzir bens e serviços, também produzem uma ordem temporal, social e simbólica que não pode ser dissociada daquilo que elas são, fazem e como se comportam. Ou seja, a capacidade de gerenciar o histórico de uma organização pode, por si só,

ser um recurso raro e inimitável como forma de se afirmar, de se legitimar e justificar perante a sociedade.

No entanto, para isso, a história das organizações tem de ser mais do que uma simples cronologia de acontecimentos sobre o passado. Deve ser o resultado de uma “construção maleável”: “a história também tem uma função interpretativa. A história é uma construção social e retórica que pode ser moldada e manipulada para motivar, persuadir e enquadrar”, nas palavras de Suddaby e Foster (2010). Num contexto económico dominado pela suspeição, as narrativas históricas de compromisso e de superação são possíveis – boas – formas de atribuir crédito e legitimar (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Nassar, 2007; Almeida, 2001; Thevenet, 1997; Haliday, 1987). Nesta medida, atendendo ao potencial que o passado de uma organização pode ter para as suas estratégias presentes e futuras, a aposta na Responsabilidade Histórica para a construção de memória das organizações deve afirmar-se como uma função nuclear da vida organizacional no sentido de ser uma montra da sua identidade.

A história organizacional: o segredo de uma identidade legitimadora

Em 2014, a empresa “TheEdgeGroup” comprou uma das mais conhecidas marcas históricas portuguesas, a “Majora”. Os brinquedos e jogos criados pela “Majora” ao longo de 74 anos permitiram a acumulação de um espólio que a empresa transformou em “Museu do Brinquedo Majora”. A consciência da importância deste seu espólio para o imaginário de muitos portugueses era evidenciada pela assinatura institucional da empresa: *“Não é saudade. É a nossa identidade”*. A “Majora”, fundada em 1939, no Porto, por Mário José António de Oliveira, já não existe e do

sítio *online* atual da marca desapareceu a assinatura institucional assim como a referência ao Museu Majora. Porém a antiga assinatura da marca é perfeita para explicar que a identidade de uma organização é indissociável da sua história como defende a literatura que versa sobre esta temática (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Ravasi, 2014; Schult & Hernes, 2013; Nassar, 2012; Nassar, 2007; Almeida, 2001). Por exemplo, para Almeida (2001), o retorno ao passado é uma forma de construir identidade das organizações. Nassar (2007) defende que a responsabilidade histórica é o princípio e o segredo da identidade organizacional, na medida em que a identidade reside na memória, e para Ravasi (2014) a história e a herança organizacional podem ser preciosas fontes de recursos e inspiração para fortalecer e sustentar narrativas que visam a afirmação de uma identidade.

A temática da identidade das organizações surge como uma questão de autoquestionamento no seio das organizações com o objetivo de identificar as suas características nucleares, diferenciadoras e duradouras (Ruão, 2006). Neste sentido, para alguns investigadores, a questão da identidade diz, sobretudo, respeito a um exercício consciente de resposta às seguintes questões: do que sou? o que faço? como devo agir? (Alvesson, 2001; Sveningsson & Alvesson, 2003; Carrol & Levy, 2008; Alvesson, et al., 2008). Trata-se, portanto, de perceber como é que uma organização se descreve, enquanto “persona corporativa” comunicante no sentido de orientar a interpretação e a “significação” que os *stakeholders* fazem do seu discurso institucional. Logo, diz respeito a uma consciencialização de si própria, sobre o que ela é (a realidade atual) e o que quer ser no futuro (a representação do futuro).

Neste processo de consciencialização, com objetivos mais comerciais ou mais institucionais, a construção da identidade organizacional será sempre mais aceitável, tanto internamente quanto externamente, se sustentada na história da organização

e se apresentada como um legado de um passado compartilhado (Ravasi & Schultz, 2006). Ou seja, nas palavras de Costa, Mancebo & Pessoa (2016), as identidades organizacionais devem ser mais descobertas do que inventadas. Por isso, para os mesmos autores, os projetos sobre a história e memória das organizações devem resultar de estratégias verdadeiramente colaborativas que permitam orquestrar reflexões internas e obter a participação de elementos que ajudem a identificar características (centrais, contínuas e singulares) da organização. Isto porque uma história oficial coerente, construída por meio de uma narrativa bem estruturada, sistematizada e exposta para os diferentes *stakeholders*, através de múltiplos dispositivos – museus, sítios *online*, livros, brochuras, vídeos, rituais, celebrações – é, como vimos, considerada uma ferramenta estratégica para as organizações comunicarem com os seus *stakeholders*. Essa narrativa histórica permite não só construir laços de identificação, como contribuir para o desenvolvimento da identidade organizacional, da imagem e da reputação da organização (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Ravasi, 2014; Nassar, 2012; Kunsch, 2007). Deste modo, ao trabalhar-se a história das empresas, esta assume várias funções, tais como: a) desenvolver uma cultura organizacional que favoreça o sentimento de pertença e cooperação; b) informar os múltiplos *stakeholders* sobre os *outputs* físicos da organização (produtos ou serviços); c) formar opinião pública (internas e externas) sobre as atividades da organização (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016).

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de muitas maneiras pelos seus múltiplos interlocutores (sociedade, mercados, públicos, indivíduos), mas, segundo Nassar (2012,) uma das formas mais importantes é a definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história. Para Nassar (2012), na medida em que se compromete a imagem e a reputação

do presente com as ações do passado, esta relação é de tal forma relevante que “reputação é memória”, isto é, a força da experiência passada está muito presente na forma como as organizações são julgadas, avaliadas e consideradas no presente. Então, ao identificar, tratar e mostrar as suas “credenciais” históricas, uma organização permite que os seus múltiplos *stakeholders* se familiarizem com as suas ações, tornando-a mais “aceitável” e menos suscetível a julgamentos e avaliações pouco favoráveis (Cogo & Nassar, 2011; Halliday, 1987).

Como pode, porém, o passado ser usado no processo de construção de identidade de uma organização e ajudar a legitimação social da mesma? De uma forma simplista, as narrativas históricas são, normalmente, narrativas de sucesso e de superação de obstáculos (Costa, Mancebo & Pessoa, 2016). No entanto, Thévenet (1997) aponta dimensões de análise que permitem construir narrativas legitimadoras baseadas na história mais de acordo com as perspectivas críticas e dialógicas que descrevemos em ponto anterior. Essas dimensões são: a) as personagens relevantes, b) as estruturas, c) as grandes datas e d) a relação com contexto. Do ponto de vista histórico, os fundadores das organizações e as circunstâncias em que as fundaram podem ser fundamentais para a organização sustentar aquilo que diz ser, a sua “profissão”, ou seja, o seu saber fazer. Este autor destaca o papel que o discurso sobre o fundador pode ter para obter determinado posicionamento e imagem de uma organização. Que importância têm os fundadores na narrativa histórica e o que se diz sobre eles? Neste aspeto, a narrativa histórica pode explorar os dados pessoais, a origem social, o desafio e as grandes escolhas iniciais, mas também os princípios (éticos, morais, religiosos) fundamentais que orientaram a fundação da organização (Thévenet, 1997). A primeira evidência da importância do fundador é, em muitos casos, demonstrada pelo nome da

própria empresa, quando estamos perante nomes patronímicos, em que as empresas e as marcas mantêm o nome do fundador (Costa, 2013).

Tomemos por exemplo um dos mais antigos grupos empresariais portugueses, o “Grupo Jerónimo Martins”, que recentemente lançou uma campanha de comunicação sobre a renovação da sua “*identidade corporativa*”¹⁰. O pretexto para essa renovação foi, precisamente, o facto de estar a celebrar, este ano, a data redonda de 225 anos. Consultando a longa história contada pela empresa no seu sítio *online*, esta começa com a descrição da criação da empresa no ano de 1792, quando “*o jovem galego Jerónimo Martins chegado a Lisboa em busca de melhores dias, abre a sua modesta loja no Chiado*”¹¹. Neste caso, para além do nome e do local, onde foi criado negócio, sabemos que era jovem e, sobretudo, sabemos qual foi o desafio inicial: a busca de uma vida melhor. O último Martins a estar à frente da empresa desapareceu no final do século XIX e o nome da atual liderança do grupo tem tanta notoriedade como a do seu fundador. Porém, 225 anos depois, não só o nome do fundador se mantém, como os feitos e os defeitos seus e dos seus familiares são usados para explicar e contextualizar de que modo os atuais acionistas maioritários chegaram à organização para a salvarem da falência, em 1921.

A história da “Jerónimo Martins” é contada numa exaustiva cronologia que começa no século XVIII até ao ano 2013 do século XXI. A cronologia dos mais de 200 anos de história, sobretudo dos primeiros 100 anos, é um interessante enredo sobre o empreendedorismo do fundador e as vicissitudes vividas pelos seus descendentes. Neste exemplo, durante 100 anos,

¹⁰ https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2017/pt/pr_20170927_1_pt.pdf (acedido em novembro 2017).

¹¹ <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em maio 2017).

podemos encontrar vilões que, devido ao vício pelo “jogo, ao gosto pela noite, pelo fado” puserem em risco o negócio da família, mas também os heróis – João António Martins-, que “com unhas e dentes” a defenderam, a recuperaram e a expandiram, tornando-a numa referência para a elites de Lisboa. Porém, esta história não se faz apenas de grandes realizações. Neste caso, também há lugar para as pequenas “estórias”, como o facto de rapidamente se terem tornado “o principal fornecedor da casa real” ou a novidade que constituiu ser o distribuidor do “azeite fino” produzido em Vale de Lobos pelo “político, escritor e historiador” Alexandre Herculano¹².

A história desta organização é, como dissemos, bastante detalhada e, apesar de ser apresentada numa lógica quase meramente cronológica, esta análise, não sistematizada, permite identificar as dimensões descritas por Mancebo & Pessoa, (2016); Ravasi; (2014) e Thévenet (1997), tais como grandes datas e realizações como o caso da aliança estratégica com a Unilever na década de 1940, o início da atividade industrial com a produção da margarina em Portugal, depois da II Grande Guerra; as superações de dificuldades nos contextos sociais conturbados que o país viveu desde a I Grande Guerra, até ao 25 de Abril de 1974, que atravessou “sem problemas”; as personagens-chave que permitiram essas realizações, com destaque dado à família dos fundadores e, posteriormente, à família dos atuais acionistas. Ou seja, este caso exemplifica como a história de uma organização pode servir não só de demonstração de resiliência e adaptação à envolvente, de acordo com o definido por Costa, Mancebo & Pessoa (2016); Ravasi (2014); Thévenet (1997); Halliday (1987), mas também pode sustentar a construção de um posicionamento e uma imagem assente nesses atributos de longevidade.

¹² <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em maio 2017).

No entanto, o enquadramento que fizemos no primeiro ponto desta reflexão, expõe as exigências que as novas realidades impuseram às empresas no sentido de se afastarem das perspetivas mais tradicionais dos processos de gestão e optar por novos paradigmas de gestão e de relacionamento centrados no equilíbrio entre as pessoas e os negócios. Nesta perspetiva, não basta às organizações serem eficazes, a dimensão do comportamento e dos valores organizacionais são eixos nucleares, num contexto fortemente vigiado, “inspecionado” e discutido – para o bem e para o mal – no espaço público.

O sistema de valores de uma organização consta, normalmente, de uma declaração formal. No entanto, a história pode servir para, de forma declarada ou implícita, alicerçar esse sistema de valores formalmente declarado (Thévenet, 1997). Isso pode ser feito tanto pela explicação da sua atuação interna, como, também, pelo papel específico das “personagens históricas” da organização. No caso da “Jerónimo Martins”, esta, por exemplo, explica o sucesso das parcerias internacionais que desenvolveu, depois da II Grande Guerra, pelo “excelente relacionamento, alicerçado no espírito de abertura, confiança e respeito mútuo”¹³. No caso de o discurso sobre os fundadores ser um referencial do ponto de vista dos valores, isso pode ser feito não só pelo que disseram ou fizeram. Através desse discurso procura-se apresentar credenciais relativamente aos valores, à ética, à filosofia ou os princípios que orientam a ação organizacional. Pode ser pelos princípios defendidos pelos pioneiros, como do caso de um dos descendentes de Jerónimo Martins – António Martins – que na segunda metade do século XIX se preocupou pagar todas as suas dívidas para “recuperar a sua honra” e que, quando morre,

¹³ <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia-tmp.aspx> (acedido em setembro, 2017).

sem descendentes, “entrega o estabelecimento aos empregados”. Apesar destas referências, diríamos que, neste caso, esta história está claramente centrada nas conquistas que explicam e justificam como uma “modesta loja” aberta Chiado se tornou num grupo económico internacional, ou seja, na sua ambição. Pelos factos históricos escolhidos para ilustrar essa ambição, pouco ficamos a saber sobre os valores que a orientaram essa ambição. Não encontramos evidências fortes do que Thévenet (1997) descreve como “coordenadas sociais, políticas, intelectuais, filosóficas, religiosas”, (p.67) que revelem os princípios fundamentais dos fundadores e dos outros líderes destacados pela narrativa histórica.

Não ignorámos que a identidade de uma organização é a expressão complexa de um conjunto variadíssimo de componentes, mas o que procuramos demonstrar, através deste exemplo, é que a história e as memórias das organizações, se for tomada como um referencial estratégico de construção de identidade pode ser, ou não, um poderoso instrumento de individualização, diferenciação e acreditação que lhe podem outorgar um carácter e uma personalidade únicos a uma organização.

Projetos de história organizacional: uma nova função para a comunicação estratégica das organizações

Para Nassar (2012) é importante perceber que, apesar das potencialidades das narrativas históricas para gerar boas lembranças, “as memórias social e individual são alimentadas pelo presente e passam necessariamente pelo afeto: só se conserva aquilo que gosta” (Nassar, 2012: p. 160). São os projetos de comunicação sobre a história das organizações que permitem gerar sintonia, empatia, reciprocidade e identificação pelo que

é “relatado” nessa história O afeto é fundamental para cuidar, preservar, selecionar factos pessoas e lugares na história (Nassar, 2012). Como defende Cheney (2007), nos atuais contextos, sociais, organizacionais e de comunicação, é importante articular o coração e a razão, procurando seguir coração e tentar usar a razão para determinar onde um ou outro pode ser mais útil. Daí a importância de os projetos de história e identidade serem implementados no âmbito de estratégias de comunicação que tenham características colaborativas, participativas e interdisciplinares. Se atualmente essa responsabilidade recai diretamente sobre as áreas da comunicação e das relações públicas, da publicidade (educacional) ou do marketing (Kotler, Kartajaya&Setiwan 2017; Costa, Mancebo & Pessoa, 2016; Kotler, Kartajaya & Setiwan 2015), importa perceber, no entanto, que os responsáveis por criar relacionamentos têm de ter competências interdisciplinares. Essa competência interdisciplinar significa que o trabalho sobre a história das organizações implica sensibilidade para integrar e articular diversas *expertises*. *Expertises* que garantam que as ações desenvolvidas constituam uma verdadeira promessa de relação, de cooperação e de confiança revestidas de capacidade de encantamento nos moldes definidos por Almeida (2001).

Como vimos anteriormente, o paradigma da comunicação das organizações mudou substancialmente ao longo do século XX. Inicialmente vinculada à uniformização do comportamento humano dentro das organizações e à divulgação produtos, de eventos comerciais na imprensa de massa, a comunicação viu as suas funções assumirem dimensões mais estratégicas e menos táticas, ao serviço da construção de sentido das organizações, contribuindo para a formação da opinião pública esclarecida, construindo imagem e reputação das organizações, agregando, desta forma, valor às organizações. É com base nestes princípios que os projetos de história e memória das organizações se

tornaram num novo campo para a atuação comunicação estratégica das organizações. De uma padronização dos processos de trabalho que determinavam um modelo informacional sem diálogo e sem muita atenção aos aspetos humanos do relacionamento, evoluiu-se para um “saber fazer” que procura compreender e explorar múltiplas formas de relacionamento entre as organizações e seus públicos. É neste contexto que a história das organizações surge como um novo campo de atuação dos profissionais de comunicação com enormes potencialidades do ponto de vista de desenvolvimento de estratégias dialógicas (Nassar, 2012; Moura, 2008; Kunsch, 2007).

Para Moura (2008), a preservação da memória e o “fazer histórico estão imbricados nas estratégias de relações públicas” (p.224). Da mesma forma Kunsch passa a integrar, no seu famoso composto de comunicação de comunicação integrada, a responsabilidade histórica a par da responsabilidade social e da responsabilidade cultural, mostrando as potencialidades de utilização destas dimensões como um meio para a “fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos” (Kunsch, 2007, p. 49).

Isto significa que o papel dos profissionais de comunicação estratégica não deve ser o de olhar para a história das organizações, apenas como mero argumento publicitário ou como uma simples cronologia de datas e factos destituída de enquadramento. O seu trabalho de preservação de documentos, memórias, experiências e testemunhos dos atores organizacionais, em múltiplos acervos de conteúdos e com características diversas, é fundamental e deve ser enquadrado no âmbito do planeamento estratégico da imagem pretendida para a organização (Nassar, 2012; Moura, 2008). Por isso, dizemos que a história das organizações é uma

responsabilidade – responsabilidade histórica organizacional – da gestão da organização e da gestão da comunicação em particular.

A recente iniciativa de renovação de identidade corporativa da “Jerónimo Martins” parece ir ao encontro desta filosofia. No *press release* disponibilizado à comunicação social, o responsável pelo projeto afirma que o que o inspirou foi a descoberta de “uma marca com uma história e uma cultura tão impressionantes que precisava de uma nova e inspiradora forma de contar essa história ao mundo” e esclareceu que “o principal desafio foi o de encontrar o equilíbrio perfeito entre as extraordinárias longevidade e herança da marca e ao mesmo tempo transmitir a dinâmica e o foco no futuro que os tem conduzido ao longo de tantos anos”¹⁴. Esta nova identidade da “Jerónimo Martins” manifesta-se num novo logotipo e numa campanha de publicidade institucional com uma narrativa focada no “tempo” e na longevidade: “Há 225 anos que sabemos que crescer leva tempo”. Esta frase é o mote dos textos publicitários, publicados na imprensa escrita, onde podemos encontrar as palavras-chave dessa identidade “renovada” que o grupo procura instituir: “crescer”, “ambição” e “responsabilidade”¹⁵, descritos como valores da cultura organizacional da organização. Este caso exemplifica bem o uso da história e da memória como forma de legitimação de uma organização, usando, por um lado, factos históricos como argumento e, por outro, sustentando e reforçando a narrativa sobre essa herança organizacional e os valores organizacionais, explícitos ou implícitos, nessa herança. A história assume, assim, uma dimensão norteadora da atividade comunicacional que

¹⁴ <https://www.jeronimomartins.com/pt/media/press-releases/> (acedido em outubro 2017).

¹⁵ *Revista do Expresso*, Edição 2346, 14/outubro/2017, p.21.

procura “descobrir” e instituir uma identidade que seja capaz de influenciar, de encantar a opinião pública como defendem Nassar (2012); Kunsch (2007) e Almeida (2001).

Considerações finais

Com este trabalho de natureza conceptual, procuramos contribuir para a discussão sobre o enquadramento da responsabilidade histórica das organizações no âmbito do campo da comunicação estratégica das organizações. Tentamos fazê-lo isso a partir da convicção de que as organizações se confrontam diariamente com um mundo em transformação permanente e marcado pela exigência de transparência na sua atuação. As profundas transformações que as mudanças sociais, políticas, ambientais e tecnológicas impuseram à vida das organizações, durante todo o século XX e princípio do XXI, mudaram o paradigma de conceção de uma organização e, por consequência, da comunicação das organizações. Perante esta nova conjuntura, as organizações são confrontadas com questões de legitimação do seu comportamento e, em resultado desse questionamento, com a gestão dos chamados recursos intangíveis, como a identidade, a imagem e a reputação. Neste sentido, uma “boa empresa” procura formas de relacionamento que contribuam não só para a sua legitimação social junto de múltiplos *stakeholders*, assim como para os bons resultados nos seus negócios. A sua própria história pode ser um importante recurso para esses objetivos.

O desenvolvimento de projetos de comunicação que assumam a história organizacional como mais uma das suas responsabilidades e, no âmbito dessa responsabilidade, implementem iniciativas que resgatem e valorizem o legado da organização e

dos seus atores pode ser uma resposta assertiva aos questionamentos provenientes de um espaço público com características vigilantes.

Os exemplos que integramos nesta reflexão carecem de uma análise sistematizada do ponto de vista metodológico. No entanto, com a sua incorporação, procura-se mostrar algumas das utilizações que podem ser feitas do ponto de vista do resgate histórico, enquanto matéria de análise e tratamento do planeamento de comunicação das organizações ao serviço da construção de identidade, de imagem e de reputação organizacionais. A adoção por esta perspectiva de análise, seja no que diz respeito às questões metodológicas ou à seleção dos exemplos, não esgota as possibilidades de trabalho sobre as narrativas centradas no legado histórico das organizações. Pelo contrário, evidencia a oportunidade e a possibilidade de investigações mais aprofundadas sobre esta temática.

Concluindo, as narrativas sobre a história das organizações podem e devem assumir um papel central no âmbito do planeamento da comunicação, com vista à legitimação das organizações. O exemplo da campanha de comunicação da “Jerónimo Martins” sobre a identidade corporativa aponta nesse sentido. No entanto, tendo em conta tudo o que dissemos neste trabalho, a história da organização não deve ser reduzida ao mero relato de factos e pessoas do passado. O recurso à história, devidamente organizado no âmbito de uma estratégia de comunicação, deve ser o mote para uma verdadeira institucionalização e edificação da identidade organizacional que sustente as estratégias de relacionamento com *stakeholders*. Isto é, instituir e edificar na medida em que permita que os seus múltiplos *stakeholders* obtenham respostas sobre o que ela é, como se comporta e para onde caminha, ou seja, percebam os traços centrais e singulares da sua identidade. Só assim poderá projetar uma imagem favorável e

construir uma reputação que favoreça a sua legitimação não só enquanto agente económico, mas também enquanto ator social.

Se houver consciência do potencial que pode resultar da combinação entre história, identidade, imagem, reputação e comunicação, as organizações podem desenvolver estratégias de relacionamento, que favoreçam a sua legitimação, alinhadas com as tendências que descrevemos no início desta reflexão e que apontam que o caminho a percorrer pelas organizações contemporâneas é o do equilíbrio entre o económico, o social e, até, o espiritual, ou seja, preocupar-se tanto com o lucro como com a “Humanidade”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, N. (2001). *Les Promesses de la Communication*. Paris: PUF.
- ALVESSON, M., Ashcroft, K. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organizations Studies. In: *Organization*, 15(1), 5-28.
- ALVESSON, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. In: *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- ALVESSON, M. (1990). Organization: From Substance to Image. In: *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- ANDRADE, R. F. (2009). Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais. <http://www.scribd.com/doc/28046299/Extensoes-controversas-do-estatuto-de-stakeholder-O-caso-dos-media-e-dos-novos-media-sociais>: link ativo em abril 2010.
- ANTEBY, M. & MOLNAR, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 515-540.
- ARGENTI, A. P., (2005). *Corporate Communication*, 5.^a ed. McGraw-Hill.
- ARMÁRIO, E. M. & CASTRO, E. C. (1993). *Planificación Publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirâmide.

- BOTTON, M. & CEGARRA, J.J. (1994). *Le Nom de Marque*. Paris: Ediscience Internacional.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A; PRATT, M. G., & WHETTEN, D. A., (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34, (2), 99-106.
- CASTELLS, M. (2005). A Sociedade em Rede. Cardoso, G. A., Costa, A. F., Conceição, C. P. & Gomes, M. C. (Orgs.). *A Sociedade em Rede*. Porto: Campo de Letras.
- CASTELLS, M. (2002). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação Economia, Sociedade e Cultura* (Vol. I). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHENEY, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- COGO R. S. & NASSAR, P. (2001). A História e a Memória na Comunicação Organizacional: um Estudo da Narrativa da Experiência para Atratividade dos Públicos. *Rev. Inter. de Com. Midiática*.10, (19), 2175-4977.
- CORNELIENSEN, J. (2004) *Corporate Communication: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- COSTA, A. S. M; MANCEBO, R. C. & PESSOA, L. (2016). Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro*, 11 (2), 100-117.
- COSTA, J. (2013). *Los cinco pilares del Branding: Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editor.
- CUNHA, M. P.; CLEEG, S. R. & REGO, A. (2009). An Essay on Archaic Post-Modernity. The Case of Portugal. *Management Research*, 7(3), 193-204.
- CUNHA, M. P.; REGO, A. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DEETZ, S. (2003). Corporate Governance, Communication, and Getting Social Values Into the Decisional Chain. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 606-611.
- DEETZ, S. (2001). Conceptual Foundations. In: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications.

- EIRO-GOMES, M. & DUARTE, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas? *Livro das atas do III Sopcom, VI Lusocom, II Ibérico* - Campos da Comunicação. Vol II, 454-461.
- FERREIRA, G. B. (2009). *Comunicação, Media e Identidade: Intersubjectividade e Dinâmicas de Reconhecimento nas Sociedades Modernas*. Lisboa: Edições Colibri.
- FERREIRA, C. J. M.; NEVES, J. & CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- FIGUEIRA, J. (2015). O triunfo do Jornalismo de comunicação ou a erosão de uma profissão em mudança. *Estudos do século XX*, (16), 54-29.
- HALLAHAN, K. et. Al. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- HALLIDAY, T. L. (1987). *A Retórica das Multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus Editorial.
- HATCH, M. J. (2005). *Theorie des Organisations - de L'intérêt de Perspectives Multiples*. Paris: De Boeck.
- JABLIN, F. M. & PUTNAM, L. L. (2001) (Eds). *The New Handbook of Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications.
- LIGHT, J. (2014). Brand Journalism Is a Modern Marketing Imperative: How Brand Journalism Is Impacting Brand Management. <http://adage.com/article/guest-columnists/brand-journalism-a-modern-marketing-imperative/294206>. (acedido em julho 2014)
- KUNSCH, M. K., (2007). Comunicação na Era Digital: Contextos, Percursos e Possibilidades. *Signo e Pensamiento*. 51, (XXVI), julho/dez. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext: link ativo em novembro 2009.
- KOTLER P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.
- KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. (2015). *Marketing 3.0*. Coimbra: Actual Editora.
- MOURA, C. P. (2008). Memória institucional: novo campo para as relações públicas. *Comunicação e Sociedade*. (29), 49, 221-225.

- NASSAR, P. (2012). *Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações*. 3.^a ed. São Paulo: Editora Senac Rio.
- PATTI, C. H. & CHEN, C. H. (2009). Types of Word-of-Mouth Messages: Information Search and Credence-Based Services. *Journal of Promotion Management*, 15, 357-381.
- RAVASI, D. (2014). Identidade Organizacional e Memória. *Organicom*, 11(20), 40-48.
- RAVASI, D. & SCHULTZ, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49, (3) 433-458.
- REGO, A. et al. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editores.
- RUÃO, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação na Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>: Link activo em junho 2010.
- RUÃO, T. (2006). *Marcas Identidades: Guia de concepção de gestão de marcas comerciais*. Porto: Campo de Letras Editores.
- RUÃO, T. (2004). O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: Um Século de Investigação. In: *Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação – editado em CD-Rom*: Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- SCHULTZ M. & HERNES, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24, (1), 1-21.
- SUDDABY, R. & Foster, C. Q. (2010), Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 27, 147-173.
- SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity. *Human Relations*, 56, (10), 1163-1193.
- THÉVENET, M. (1997). *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*. Lisboa: Edições Monitor.

- TSOUKAS, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-17.
- TSOUKAS, H. (2004). The Firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In: Tsoukas, H. *Complex Knowledge*, (pp. 94-116), Page Proof. 23.8.2008.
- VAN RIEL, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.