

## A VISÃO SISTÊMICA APLICADA À GESTÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Andrei Francisco Fernandes<sup>1</sup>

Ivan Bretas Vasconcelos<sup>2</sup>

**Abstract:** *This article aims to evaluate the use of the systemic view by researchers of organizational identity management, building a theoretical basis on the topic from the joint approach of the themes. It is an integrative review on the subject in reference databases in the area of Applied Social Sciences. As a result, it became evident that the systemic view is essential in the study of the processes involved in the management of organizational identity, with communication being a fundamental part in the setting of the corporate mission and vision. With the complexity of the relationships between organizations and people, it is concluded that the constitution of the organization is made in a process of co-creation and sharing, being important to understand its dynamics, stabilities and instabilities.*

**Keywords:** *organizational identity; systemic view; communication.*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo avaliar a utilização da visão sistêmica por parte de pesquisadores que estudam a gestão da identidade organizacional, construindo uma base teórica sobre o tópico a partir da abordagem conjunta dos temas. Trata-se de uma revisão integrativa sobre o tema em bases de dados de referência na área das Ciências Sociais Aplicadas. Como resultado, evidenciou-se que a visão sistêmica é imprescindível no estudo dos processos envolvidos na gestão da identidade organizacional, sendo a comunicação parte fundamental na construção da missão e visão corporativas. Com a complexidade das relações entre organizações e pessoas, conclui-se que a constituição da organização é feita em um processo de cocriação e compartilhamento, sendo importante entender sua dinâmica, estabilidades e instabilidades.

**Palavras-chaves:** identidade organizacional; visão sistêmica; comunicação.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1587-8644>. E-mail: andreipmsc@gmail.com.

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8698-6728>. E-mail: ivanpub@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A era da informação na qual vivemos foi descrita por Castells nos anos 90 em “A Sociedade em Rede” (Castells, 1996). O paradigma da tecnologia aliada às realidades sociais, políticas e econômicas insere um contexto de velocidade e complexidade inéditos.

“Quando olhamos para o estado do mundo hoje, o que fica mais evidente é o fato de que os maiores problemas do nosso tempo não podem ser entendidos isoladamente” (Capra & Jakobsen, 2017, p. 832. Do original em inglês). A compreensão do que acontece e das realidades nas quais todos estão inseridos têm demandado uma capacidade de análise e abstração muito maiores do que o observado em décadas anteriores. O contexto é de pressão e de avaliação até mesmo da nossa própria identidade: “Quem somos? Como somos vistos? O que desejamos ser?”. É natural que questionamentos assim sejam feitos em momentos complexos como o atual.

De maneira semelhante, esse tipo de avaliação também vem sendo feita no ambiente organizacional. Tal como os indivíduos, cuja identidade é avaliada pela Lógica, Psicologia, Filosofia e outras ciências, as organizações também têm seu *self*. E como afirmam Albert e Whetten (1985), em momentos de crise os membros de uma organização refletem questões centrais de sua identidade: “Que organização é essa? Como ela é vista? O que ela deseja ser?”.

Este artigo busca conectar o contexto atual tal como descrito a análises de pesquisadores de Identidade Organizacional. A Teoria Geral dos Sistemas será adotada como lente para compreensão do mundo atual, pela abrangência e a busca de entendimentos que considerem o panorama inteiro e também composto por partes que se interrelacionam (Alves, 2012; Capra & Jakobsen, 2017, 2020). Assim é o ambiente e também são as organizações.

O artigo está organizado em seções que englobam: a) a base conceitual, com a apresentação do constructo de Identidade Organizacional e de visão sistêmica; b) a metodologia, com o percurso de desenvolvimento utilizado; c) a apresentação dos resultados, com as discussões e indicações de possibilidades de estudos futuros.

## 2 BASE CONCEITUAL

Como ponto de partida, é premente compreender o constructo de Identidade Organizacional, englobando os estudos que delimitam o tema e seus conceitos principais.

## 2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento de estudos com foco em identidade organizacional é recente, mas tem atraído o interesse de cada vez mais pesquisadores. Embora ainda sem uma linha de pesquisa predominante e definida, é comum diversos autores assumirem como base um artigo publicado por Albert e Whetten em 1985 com o título *Organizational Identity*.

As discussões incorporam conceitos de outros campos de estudo como a Lógica, a Filosofia e a Psicanálise. Wood e Caldas (1995), por exemplo, observam que o conceito de identidade é o que nos torna diferente dos demais ou similar a membros de uma mesma classe: “(...) A identidade individual é usualmente percebida como a classificação do *self* que identifica o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e similar a membros da mesma classe” (Wood & Caldas, 1995, p. 15).

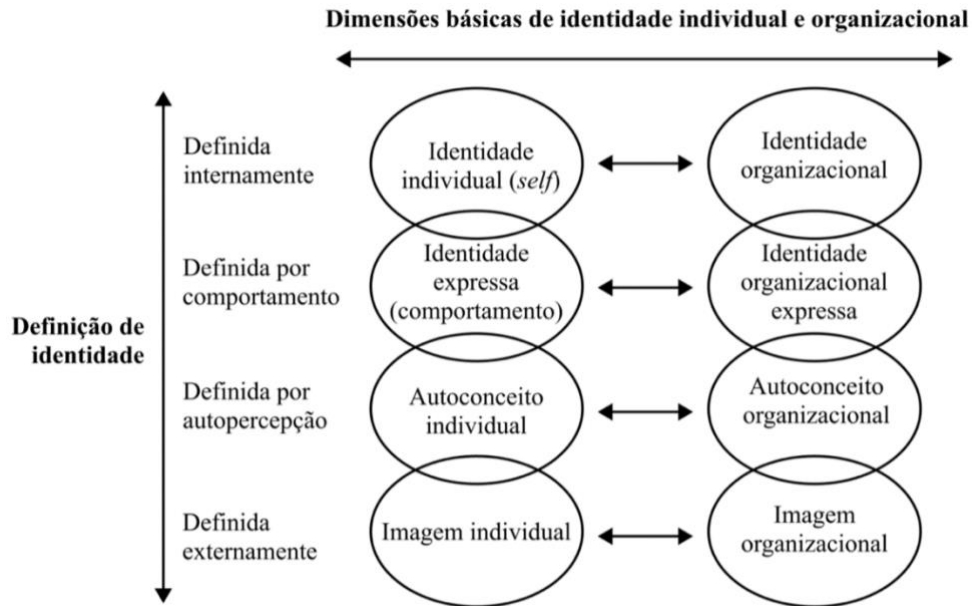
Albert e Whetten (1995) defendem que a identidade vincula-se a valores e à visão que a organização tem de si mesma. Tal perspectiva seria constituída por aspectos que localizam-se nas camadas mais profundas e que são somados na constituição das características essenciais e fundamentais da organização. O constructo a ser definido, portanto, precisaria ser claro, distinto, importante, útil e mensurável, de acordo com os objetivos definidos pelos autores.

Neste artigo seminal, a identidade organizacional deve pressupor três critérios a serem atendidos: é preciso reunir a essência da organização; os fatores que a distinguem dos demais; e aspectos que a tornam uniforme e duradoura.

Wood e Caldas (1995) também ponderam que a identidade precisa ser observada também por outra ótica, a partir da qual o constructo define: 1) o que o indivíduo é (*self*) e; 2) como o indivíduo é visto pelos demais (imagem). No âmbito interno e na perspectiva do indivíduo, os autores afirmam que a identidade é definida pelo comportamento. Pela ótica externa, por sua vez, a identidade parte da autopercepção, com base na observação dos outros.

Uma perspectiva integrada desses conceitos e conectada à perspectiva organizacional pode ser observada na Figura 1. A autopercepção do indivíduo, fruto do seu comportamento, equivaleria à identidade organizacional quando analisada sob a ótica da organização. Essa é a camada da identidade que é construída e definida internamente. Já a imagem individual é aquela que, no *self*, é percebida externamente. Seu correlato na organização é a imagem da organização, obtida a partir da ótica externa.

Figura 1 - Dimensões básicas de identidade individual e organizacional



Fonte: Adaptado de Wood e Caldas, 1995, p. 16.

Não há dualismo, com apenas uma identidade interna e outra externa. A agência de seus *stakeholders* interfere na forma como a organização se posiciona ao mesmo tempo em que a agência da organização também incorre em efeitos observados em seus públicos, internos e externos, tal como retratado na Figura 2.

Figura 2 - Interação membros/organização



Fonte: Adaptado de Vasconcelos, 2018.

Deve-se considerar que a organização lida com múltiplos níveis de *stakeholders*, incluindo outras organizações de diferentes esferas e com problemas muitas vezes perversos. São momentos justamente para a organização reforçar sua própria identidade ou se questionar sobre quem ela é e por que caminho ela vislumbra sua continuidade e o seu futuro.

A próxima seção aborda a visão sistêmica, a necessidade de ampliação da análise para múltiplos níveis e evidencia aspectos que influenciam de maneira significativa a construção e definição da identidade por uma organização.

## 2.2 VISÃO SISTÊMICA

Alves (2012) resgata a “Alegoria da Caverna” de Platão para conceituar o que é “visão de mundo”. De acordo com o autor, além das percepções obtidas pelos cinco sentidos do corpo humano, é necessário que se tenha conhecimento do ambiente que cerca o observador e não só do que está disposto em um recorte limitado. É imprescindível a capacidade de abstração da mente, tornando possível perceber o conjunto conectado, com a visão do sistema como um todo.

Essas construções mentais partem de uma observação individual a partir da experiência de vida de cada um. Entretanto, o autor afirma que, embora enquanto atividade individual, partes específicas de um sistema são reconhecidas por diferentes observadores, o que revela uma visão de mundo coletiva, também denominado paradigma (Alves, 2012). Enquanto observação múltipla, também não há paradigmas únicos:

(...) a coexistência de múltiplos paradigmas é natural e, ao mesmo tempo, salutar, uma vez que exibem esforços coletivos de seres humanos que, situando-se em diferentes estágios econômicos e ocupando espaços sociais distintos, exibem, ainda, diversidades genéticas e culturais únicas. Tais diversidades são preciosas porque são elas que movem a História. (Alves, 2012, p.94).

A compreensão da Teoria Geral dos Sistemas prescinde do entendimento da concepção dos sistemas, suas características, e de aspectos vinculados ao seu monitoramento e controle.

Alves (2012) define que todo sistema requer intenção e capacidade para que seja construído e que “todo sistema é uma construção mental, mas nem toda construção mental é um sistema” (p. 95). Há sistemas coletivos, em que os observadores têm a capacidade de se comunicar sobre essas construções, bem como sistemas e subsistemas, o que denota a necessidade de sempre se haver uma hierarquia entre eles.

Essa hierarquia e relação entre sistemas de diferentes níveis é importante para uma análise ampla e a construção de perspectivas de observação. As fronteiras entre o sistema e o ambiente podem ser abertas ou fechadas, o que implica diretamente na avaliação sistêmica. O sistema aberto, como Alves (2012) resgata de Maturana e Varela (2003), respeita e alimenta-se. Fechado, isola-se em entropia e encaminha-se para o colapso.

Os sistemas também são caracterizados como estruturas que podem ser acopladas. Quando está adaptado ao ambiente e não sofre variação em sua estrutura, mesmo com as mudanças do próprio ambiente, o sistema evolui conforme a perspectiva biológica de Darwin ou intelectual seguindo os preceitos de Piaget (Alves, 2012).

De acordo com o autor, a modificação ou ampliação também pode ocorrer por réplica, quando um sistema gera unidades que compartilham a mesma característica; por cópia, quando um novo sistema é gerado idêntico ao original; por reprodução – pela quebra de uma unidade em duas ou mais idênticas em suas características; e, por fim, por fusão, com duas ou mais unidades de um sistema unindo-se em um novo sistema com as mesmas características.

Os sistemas também são caracterizados por Alves (2012) como estáticos ou dinâmicos com relação à sua memória e suas variáveis podem ser acompanhadas pelo estado em que o sistema se encontra, permitindo o seu controle e a definição em um instante do tempo. Os diferentes estados pelos quais um sistema passa são chamados de processos e o controle de processos caracteriza-se pela ação de levar o sistema de um estado atual até outro que se deseja alcançar. Essa monitoração e controle permitem a tomada de decisão e, portanto, uma intervenção no sistema.

A Teoria Geral dos Sistemas é a ciência da inteireza, da totalidade: “Estuda o sistema, seu ambiente, suas respectivas estruturas, a fronteira que o separa do ambiente e, finalmente o acoplamento estrutural sistema-ambiente, independentemente da área de conhecimento envolvida. É o que se convencionou chamar de Visão Sistêmica” (Alves, 2012, p. 162).

### 2.3 A VISÃO SISTÊMICA E AS ORGANIZAÇÕES

Entender de que maneira a visão sistêmica se insere na análise das organizações e de suas identidades é essencial. O primeiro ponto é visualizar a organização como sistemas complexos, parte de outros sistemas igualmente complexos e perceber o indivíduo como observador – único ou inserido em uma multiplicidade de outros observadores.

A visão mecanicista das organizações não se aplica ao contexto complexo atual (Capra, 2020). O objetivo de torná-las o mais eficiente possível foi adotado ao custo de ignorar aspectos básicos e inerentes ao seu funcionamento natural. As organizações, enquanto espaço de relacionamento e decisões de pessoas, não resultam sempre em resoluções exatas e previsíveis.

Capra (2020) destaca que há um duplo desafio ao se abordar as organizações pelas lentes da visão sistêmica: entendê-las enquanto inseridas na complexidade do mundo de hoje e torná-las ecologicamente sustentáveis, já que são vistas como a principal força motriz da destruição ambiental global. Nesse sentido, a abordagem e o gerenciamento sob a ótica mecanicista são falhos nessa missão. A Figura 3 retrata a contradição, a nível de organização, da visão mecanicista, objetiva e exata que ignora a complexidade da própria organização e do ambiente.

Figura 3. Visão mecanicista *versus* visão sistêmica



Fonte: De autoria própria.

“Com base em nossa perspectiva de visão sistêmica da vida, parece que, a fim de resolver o problema da mudança organizacional, precisamos, em primeiro lugar, compreender os processos de mudança naturais que são incorporados em todos os sistemas vivos” (Capra, 2020, p. 391). O autor argumenta que é fundamental a organização considerar a adaptabilidade, a diversidade e a criatividade de vida. São aspectos incompatíveis, portanto, com a uma visão mecanicista e de matemática exata das organizações.

Fato é que, com foco restrito apenas em questões controláveis e uma visão predominantemente mecanicista, a organização se fecha e fica exposta a um risco ainda maior: o de ser superada pela complexidade de dinâmicas internas inerentes e dimensões externas que fogem ao seu controle direto.

No campo especificamente da identidade organizacional, no que tange à organização se auto-conhecer, é importante que se tenha a visão de uma constituição semelhante aos organismos vivos (Capra 2017, 2020) . Uma organização constitui-se de muitas partes, cada uma complexa em si e todas elas interconectadas, cujos efeitos de uma sempre impactará outra ou outras (McPhee & Zaug, 2009).

Na organização surgem redes de comunicação fluídas e dinâmicas. Essas redes são orgânicas e inerentes à organização. A organização e sua gestão entenderem como reconhecer, lidar com e apoiar essas redes de informações é essencial para o bom funcionamento do sistema.

“Estamos lidando aqui com uma diferença crucial entre um sistema vivo e uma máquina. Uma máquina pode ser controlada; um sistema vivo só pode ser perturbado” (Capra, 2020, p. 394). Isso rechaça definitivamente qualquer possibilidade de sucesso na gestão organizacional por meio de uma abordagem mecanicista.

### 3 METODOLOGIA

A proposta do estudo caracteriza-se pela sua natureza básica, com a realização de pesquisa e análise bibliográficas com o objetivo de viabilizar a compreensão do tema delineado.

Para essa finalidade, a revisão integrativa da literatura revela-se uma escolha relevante por sintetizar e avaliar o conhecimento atual de um tópico com foco originar novos insights (Torraco, 2005). A revisão integrativa permite desenvolver novas propostas de pesquisa que podem ter emergido não de uma só comunidade de prática, mas sim com o novo estudo caracterizando as tendências atuais de pesquisa em um tópico (Cronin & George, 2020).

De acordo com as orientações de Torraco (2005), o percurso metodológico adotou as etapas que são descritas a seguir:

Etapa 1 – Escolha do tema de pesquisa e bases de dados: a proposta básica do estudo se propõe a investigar as conexões entre o constructo de identidade organizacional e a visão sistêmica. Estabelecidos os conceitos-chave para a busca (“*organizational identity*” e “*systemic view*”), foi feita uma expansão de sinônimos, plurais e variações com base em *Thesaurus*



disponíveis na *web* bem como em testes de busca. O *string* de busca completo é revelado no Quadro 1. As bases de dados selecionadas foram a Web of Science e Scopus, por serem bases amplamente utilizadas na área de Ciências Sociais Aplicadas. Como critérios de seleção, definiu-se pela aprovação de artigos que explicitem a conexão entre identidade organizacional e visão sistêmica. Adotou-se, também, a delimitação de seleção dos estudos a um recorte temporal dos últimos 10 anos considerando a data de inserção da pesquisa nas bases de dados.

Quadro 1 - *String* completo para busca

---

*("Systems thinking" OR "complex thinking" OR "complex adaptative system" OR "complex adaptative systems" OR "complexity theory" OR "sociotechnical system" OR "sociotechnical systems" OR "systemic view" OR "systemic development" OR "systemic perspective" OR "systemic design" OR "complex system" OR "complex systems") AND ("Organization identity" OR "organizational identity" OR "organizations identity" OR "organisation identity" OR "organisational identity" OR "organisations identity" OR "organization identities" OR "organizational identities" OR "organizations identities" OR "organisation identities" OR "organisational identities" OR "organisations identities" OR "corporate identity" OR "corporate identities" OR "corporation identity" OR "corporation identities")*

---

Fonte: De autoria própria.

Etapa 2 – Busca nas bases de dados: a busca nas bases indicadas foi feita no dia 21 de maio de 2022. A amostra inicial de resultados retornou um total de 21 documentos, sendo 12 provenientes da Web of Science e 9 resultados registrados na Scopus. Excluídas as entradas duplicadas em gerenciador de referências bibliográficas, restaram 13 artigos que foram inseridos no serviço on-line Rayyan para revisão pelos dois autores. Desses, 4 foram eliminados por não se enquadrarem no critério de recorte temporal e 5 foram desconsiderados por não apontarem conexão entre visão sistêmica e identidade organizacional.

Etapa 3 – Leitura integral: os 4 artigos selecionados foram lidos integralmente e seus dados extraídos para uma matriz de síntese para obter uma visão ampliada para a análise final.

Etapa 4 – Resultados: os detalhes dos artigos são apresentados na seção seguinte e os achados discutidos em seguida.

## 4 RESULTADOS

Os artigos foram publicados entre os anos de 2013 e 2021. Os títulos e respectivos autores e referências são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados da busca

Título	Autores	Referência
<i>Exploring Complex Organizational Communities: Identity as Emergent Perceptions, Boundaries, and Relationships</i>	Dawn R. Gilpin e Nina Miller	Gilpin e Miller, 2013.
<b>Observatório Social do Brasil e os desafios organizacionais do controle social</b>	Rodrigo da Silva de Bona e Sérgio Luís Boeira	De Bona e Boeira, 2018.
<i>Corporate identity orientation and disorientation: A complexity theory perspective</i>	Luke Devereux, T.C. Melewar, Keith Dinnie e Thomas Langed	Devereux et al., 2019.
<i>Fly me to the moon: From corporate branding orientation to retailer preference and business performance</i>	Pantea Foroudi, Mohammad Foroudi, Maria Palazzo, e Bang Nguyen.	Foroudi et al., 2021.

Fonte: De autoria própria.

## 5 DISCUSSÃO

Gilpin e Miller (2013) propõem o conceito de identidade como propriedade emergente da auto-organização em comunidades organizacionais complexas.

Os autores definem as comunidades organizacionais complexas como um sistema heterogêneo de entidades constituído formalmente de alguma maneira que pode incluir uma combinação de indivíduos, grupos, instituições e outras formas de organização, caracterizado por uma interdependência comunicativa representativa e uma identificação compartilhada (Gilpin & Miller, 2013).

Para caraterizar as comunidades organizacionais, Gilpin e Miller (2013) elencam propriedades semelhantes àquelas dos sistemas complexos: diversa, não-linear, interdependente, emergente e com limites instáveis. As comunidades, portanto, seriam evidenciadas por sua heterogeneidade, interdependência e identificação compartilhada entre seus próprios membros. Em comunidades altamente sistêmicas, Gilpin e Miller (2013) ainda

destacam as estruturas emergentes, que caracterizam a auto-organização do grupo e o fluxo de tópicos entre o núcleo central comunitário (mais estável) e seus limites mais periféricos (caracterizados pela instabilidade).

Em um resgate da literatura inicial sobre identidade organizacional, Gilpin e Miller (2013) apontam a existência de um viés gerencial. Esse viés posiciona as questões vinculadas à identidade organizacional na ponta executiva e centralizada da empresa, algo observado desde o artigo seminal de Albert e Whetten (1985). Gilpin e Miller (2013) defendem a importância da investigação do tema utilizando a visão sistêmica sob a justificativa de ser a única forma de se observar as várias facetas da identidade organizacional e aspectos vinculados à comunicação interpessoal e mediada.

De Bona e Boeira (2018) analisam a estruturação de organizações sociais que exercem o controle social sobre administrações municipais no estado do Paraná. A partir do surgimento de algumas dessas organizações, elas se articularam para constituir, a partir de 2010, o Observatório Social do Brasil (OSB), o que permitiu a ampliação da proposta para outros estados brasileiros.

Por ser uma organização relativamente recente, a OSB traz questionamentos básicos sobre suas características, valores, sentimentos vinculados, desafios e perspectivas a partir de sua gênese. São tópicos naturalmente vinculados à identidade organizacional.

De Bona e Boeira resgatam Morin (2015) para afirmarem que “as relações no interior de uma sociedade, em geral, assim como nas organizações, em particular, são ao mesmo tempo antagônicas e complementares” (De Bona & Boeira, 2018, p. 219). Partindo desse pressuposto, os autores empreendem a análise a partir da Teoria das Representações Sociais, que permitem ao indivíduo a compreensão e reinterpretação do mundo.

Fundamentados nos dados observados em campo, os autores desenham um panorama da OSB em três prismas, sendo: 1) Relações Sociedade-Estado; 2) Identidade e Estratégia Organizacional (OSB, OS, Rede); e 3) Interações Sociais (Indivíduos-Grupos). Esses 3 prismas seriam interseccionados e os resultados constituiriam o ponto central.

O fato de haver interseções importantes entre a atuação da OSB e o meio político, social e partidário é destacado por De Bona e Boeira (2018). As relações sociais tornam-se muito mais complexas por envolver realidades e crenças políticas individuais, em fóruns colegiados e ambientes de tomada de decisão multinível. A composição da OSB poderia, certamente, ser considerada uma comunidade organizacional complexa, como Gilpin e Miller (2013) definiram.

Um aspecto estrutural do resultado alcançado pela pesquisa é de que a identidade da organização deve ser percebida fazendo o uso da visão sistêmica, por considerarem que cada um dos eixos definidos exerce influência sobre o outro e altera o perfil da organização (De Bona & Boeira, 2018).

Devereux, Melewar, Dinnie e Lange (2020) utilizam o conceito de identidade corporativa como as expressões, escolhas estratégicas e essência do que é a organização.

A partir da teoria da complexidade, os autores partem da premissa de que, se há a orientação para a identidade corporativa, também pode existir um processo de desorientação a essa identidade. A interação e fases de um sistema ou de vários sistemas possibilitam essa abordagem: de convergência possível, mas também da possibilidade de divergência de um comportamento aguardado (Devereux et al., 2020).

“A teoria da complexidade se opõe a uma abordagem reducionista e mecanicista da ciência” (Devereux et al., 2020, p. 415). Tal entendimento corrobora com a visão sistêmica de Capra (2020), que afirma que as organizações, enquanto espaço de relacionamento e decisões de pessoas, não resultam sempre em resoluções exatas e previsíveis. Compreender, portanto, os efeitos e desdobramentos de fases de instabilidade é fundamental para que o processo de desorientação seja controlável e possa ser convertido em oportunidades e não ameaças à organização.

Os autores discutem a possibilidade de uma corporação ser levada a um quadro de desorientação estratégica, de maneira controlada e gerenciável, com foco na análise das implicações desse processo na identidade corporativa. Isso levaria a organização a uma reflexão mais profunda de sua missão e seus valores a partir de *loops de feedback*, resultando em crescimento e em um entendimento aperfeiçoado de aspectos que são essenciais e centrais à identidade organizacional.

Foroudi, Foroudi, Palazzo e Nguyen (2022) empregam a Teoria da Complexidade para avaliar o gerenciamento de *branding* corporativo. Analisando o mercado de aviação indiano, os autores realizaram um estudo de abordagem quantitativa para responder à pergunta: “Quais indicadores de *branding* corporativo afetam os resultados de uma uma imagem corporativa?”.

Foroudi et al. (2022) fazem uma analogia da orientação ao *branding* no contexto da organização comparando-a a uma força centrípeta. Essa força destacaria se a valorização que a companhia faz de suas marcas e práticas são orientadas (ou não) para a construção das capacidades de marca e, ainda, indicariam o quanto conceitos vinculados à teoria e prática de

*branding* estão assimiladas pela organização. Além disso, enquanto a orientação ao *branding* corporativo expressa as dores, ações, valores e características da organização, isso também afeta a visão e estratégia de negócios da companhia, o que é diretamente conectado aos princípios de *marketing* adotados.

A comparação da orientação ao *branding* corporativo com uma força centrípeta feita por Foroudi et al. (2022) se assemelha às estruturas emergentes observadas por Gilpin e Miller (2013), em que se tem o núcleo central estável e os periféricos mais vulneráveis. A força centrípeta também pode ser percebida no processo de orientação e desorientação que foi abordado por Devereux et al. (2020).

As hipóteses apontadas e verificadas no estudo de Foroudi et al. (2022) indicam que a expressão corporativa é guiada pela combinação dos itens cultura organizacional, visão, filosofia, missão, comportamento socialmente responsável, governança e estratégia de diferenciação – todos prevendo a estratégia corporativa. Os autores também observaram que a combinação dos fatores comunidade, promessa e personalidade prevê a expressão corporativa. Por fim, Foroudi et al. (2022) verificaram também que a combinação dos fatores experiência corporativa, relacionamentos com o consumidor e identidade visual prevê a imagem corporativa. Para todos esses constructos, os autores afirmam não haver uma combinação ideal, mas diferentes configurações possíveis e eficientes.

A importante contribuição que Foroudi et al. (2022) inserem na discussão sobre orientação ao *branding* corporativo é a percepção de que todos os itens e fatores mencionados nas hipóteses são interconectados. Ações que causem impacto em um ou mais fatores são sempre causadores de efeitos em outros constructos, sendo premente, portanto, que se busque uma visão ampliada dos indicadores vinculados à construção da identidade corporativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Subsidiada pelo vínculo estabelecido entre identidade organizacional e visão sistêmica, esta revisão permite concluir que utilizar a abordagem complexa na percepção das organizações e as muitas instâncias de relacionamentos que as permeiam interna e externamente é imprescindível.

Resta entendido que o processo de constituição e também todas as fases subsequentes de uma organização são compostos por interações ampliadas, complexas, inter-relacionadas e

com fluxos *top-down* e *bottom-up*. Foroudi et al. (2022) confirmam isso em todas as hipóteses que foram estabelecidas para o estudo e que compunham a expressão, estratégia e imagem corporativas.

Essa percepção também subsidia a conclusão de que os processos de comunicação são fundamentais na construção e compartilhamento da identidade organizacional. São diversos fluxos vinculados a esse constructo e o diálogo e compartilhamento de ideias tomam parte fundamental na cocriação do que a organização é e do que espera ser.

Como a organização social que De Bona e Boeira (2018) pesquisaram, um importante campo de estudo futuro é a identidade das organizações públicas, pela complexidade adicional inerente a sua composição e sua relação com inúmeras instâncias da sociedade.

Por fim, como também ficou evidente em todos os artigos abordados, é imprescindível compreender que a construção da identidade é um processo constante e composto por estabilidades e instabilidades. Perceber, buscar gerenciar e entender como utilizar essa dinâmica a favor da organização otimiza não só o reforço de sua missão e visão, bem como oportuniza a descoberta de facetas desconhecidas e que podem representar um diferencial estratégico importante em um mundo de conexões tão complexas.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alves, J. B. M. (2012). *Teoria Geral de Sistemas: em busca da interdisciplinaridade*. Instituto Stela.
- Capra, F., & Jakobsen, O.D. (2017), A conceptual framework for ecological economics based on systemic principles of life. *International Journal of Social Economics*, 44(6), pp. 831-844. <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2016-0136>
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2020). *Visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas*. Editora Cultrix.

- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede* (Vol. 1, No. 6). São Paulo: Paz e terra.
- Cronin, M. A., & George, E. (2020). The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428120935507>
- De Bona, R. D. S., & Boeira, S. L. (2018). Observatório Social do Brasil e os desafios organizacionais do controle social. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23(75). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.73946>
- Devereux, L., Melewar, T. C., Dinnie, K., & Lange, T. (2020). Corporate identity orientation and disorientation: A complexity theory perspective. *Journal of Business Research*, 109, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.048>
- Foroudi, P., Foroudi, M. M., Palazzo, M., & Nguyen, B. (2022). Fly me to the moon: from corporate branding orientation to retailer preference and business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 78–112. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2020-1424>
- Gilpin, D. R., & Miller, N. K. (2013). Exploring complex organizational communities: Identity as emergent perceptions, boundaries, and relationships: Complex community identity. *Communication Theory: CT: A Journal of the International Communication Association*, 23(2), 148–169. <https://doi.org/10.1111/comt.12008>
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2003). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Palas Athena.
- McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2009) The communicative constitution of organizations. Building theories of organization: The constitutive role of communication. In Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication* (pp. 21-47). Routledge.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vasconcelos, I. B. (2018). *A comunicação interna na consolidação do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG) (Publication No. 6591)*. [Dissertação de Mestrado Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora] Repositório Institucional UFJF. <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6591>
- Wood Júnior, T., & Caldas, M. P. (1995) Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(5), 13–21. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000500003>