

REPRESENTAÇÕES IDENTITÁRIAS NO DISCURSO DE UMA INSTITUIÇÃO FEMINISTA

Ana Filipa dos Santos Maurício

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Área
de Especialização em Comunicação Estratégica.**

MARÇO 2011

Ana Filipa dos Santos Maurício,
Representações Identitárias no
Discurso de uma Instituição Feminista,
2011



Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Adriano Duarte Rodrigues.

DECLARAÇÕES

Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

O candidato,

Lisboa, de de

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apresentada a provas públicas.

O orientador,

Lisboa, de de

*Dedico ao meu avô Joaquim,
com amor.*

*À minha família “Os Francesinhos”,
pela amizade e companheirismo.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Adriano Duarte Rodrigues, pela sensibilidade, amizade e sábia orientação durante todo o processo de investigação.

À Professora Helena Neves, por partilhar os seus conhecimentos sobre as questões ligadas aos direitos das mulheres.

A todas as entrevistadas da UMAR que colaboraram para que esta dissertação fosse possível, auxiliando-me e partilhando informações, sem a qual, este trabalho não teria sido realizado.

À minha mãe, à minha irmã e ao meu irmão pelo apoio, amizade e amor, dando-me força e ânimo para que nunca desistisse.

Ao João Pedro, pelo apoio e incentivo nos momentos mais difíceis durante o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

REPRESENTAÇÕES IDENTITÁRIAS NO DISCURSO DE UMA INSTITUIÇÃO FEMINISTA

ANA FILIPA DOS SANTOS MAURÍCIO

O presente trabalho analisa o conceito de identidade organizacional, a partir de uma revisão bibliográfica de estudos empíricos sobre este tema. A literatura analisada permitiu-me desenvolver uma abordagem sobre a origem do conceito de identidade. Apresentando um carácter multifacetado, este conceito tem sido observado em relação à teoria da identidade pessoal e da teoria da identidade social.

O estudo da identidade organizacional, aplicado à organização não-governamental UMAR (União de Mulheres Alternativa e Resposta) permitiu-me compreender os aspectos que caracterizam a identidade desta associação. A partir da análise do discurso das associadas desta organização, pude perceber que estas fazem uma valorização ideológica dos atributos centrais, distintivos e duradouros que influenciam a identificação organizacional, que é marcada pelo sentimento de pertença e de afectividade, como também, pela partilha de valores, sendo esses valores projectados através da imagem organizacional.

Esta dissertação apresenta três partes. Na primeira parte, é possível analisar a origem do termo identidade e a evolução da aplicação deste conceito nas ciências sociais. A segunda parte apresenta a definição da metodologia seguida e a caracterização do estudo desta investigação. Na terceira parte, o enfoque incide na análise e na discussão de dados.

Palavras-chave: Identidade, identidade pessoal, identidade social, teoria da identidade social, identidade organizacional, cultura organizacional, imagem organizacional e UMAR.

ABSTRACT

IDENTITY REPRESENTATIONS IN SPEECH OF A FEMINIST INSTITUTION

ANA FILIPA DOS SANTOS MAURÍCIO

This paper examines the concept of organizational identity from a literature review of empirical studies on this topic. The literature review allowed me to develop an approach on the origin of the concept of identity. Introducing a multifaceted character, this concept has been observed in relation to the theory of personal identity and social identity theory.

The study of organizational identity, applied to non-governmental organization UMAR (Women's Collective Alternative and Answer) enabled me to understand the aspects that characterize the identity of this association. From the analysis of the organization members' speeches, I came to realize that these make an ideological appreciation of the core attributes, both distinctive and lasting, that influence organizational identification. This is marked by a sense of belonging and affection, but also by shared values, which are being projected through the organizational image.

This paper presents three parts. In the first part, I analyze the origin of the term identity and evolution of this concept in the social sciences. The second part presents the methodology followed and the characterization of this research. In the third part, the focus is on analysis and discussion of data.

Keywords: Identity, personal identity, social identity, social identity theory, organizational identity, organizational culture, organizational image and UMAR.

LISTA DE SIGLAS

BIG - Bibliotecas pela Igualdade de Género

CDAFEG - Centro de Documentação e Arquivo Feminista Elina Guimarães

CDS - Centro Democrático Social

CIDM - Comissão para a Igualdade dos Direitos das Mulheres

CIG - Comissão para a Igualdade de Género

CNAC - Campanha Nacional pelo Aborto e Contraceção

IÂ-IÔ - Integração - Autonomia - Igualdade de Oportunidades

IDM - Informação, Documentação Mulheres

IMAN - Intervenção Mulheres Autónomas/Norte

MMM – Marcha Mundial de Mulheres

NOW - Organização Nacional de Mulheres

OMA – Observatório de Mulheres Assassinadas

ONG - Organização Não-Governamental

UDP - União Democrática Popular

UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta

VIRAR - Valorização/Integração/Recursos/Animação/Realização

ÍNDICE

Introdução: A Identidade e os Estudos Organizacionais	12
Objectivos Gerais.....	16
Descrição da Organização da Dissertação	17
PARTE I – A Identidade: Dimensões e Perspectivas de Análise	18
Capítulo 1. A Identidade: Concepções de Análise.....	19
1.O Estudo da Identidade	19
1.1.A Identidade Pessoal	21
1.2.A Identidade Social	23
1.3.A Teoria da Identidade Social	24
Capítulo 2. A Identidade Organizacional	26
2.O Estudo da Identidade Organizacional	26
2.1.Definição do Conceito de Identidade Organizacional.....	27
2.2.O Carácter Distintivo e Duradouro da Identidade Organizacional	29
2.3.A Existência de Múltiplas Identidades	30
2.4.Perspectivas para Estudar a Identidade Organizacional	31
Capítulo 3. Identidade, Cultura e Imagem Organizacional.....	33
3.A inter-relação entre Identidade, Cultura e Imagem Organizacional	33
3.1.Cultura Organizacional.....	34
3.2.Imagem Organizacional	36
PARTE II – Contextualização Metodológica do Estudo Empírico.....	38
Capítulo 4. Estudo de Caso: Organização Não-Governamental UMAR	39
4. O Estudo de Caso	39
4.1.Fontes de Informação	40
4.2.Técnicas de Recolha e Tratamento de Informação.....	41
4.2.1.A Entrevista	42
4.2.2.Pesquisa e Análise Documental	43
4.3.O Tratamento da Informação	44
Capítulo 5. Contextualização Histórica: O Percurso da UMAR.....	45
5.UMAR – Breve História.....	45
5.1.1ª Fase – 1976/1977.....	46
5.2.2ª Fase – 1978/1984.....	46

5.3.3ª Fase – 1985/1990.....	47
5.4.4ª Fase – 1991/1996	48
5.5.5ª Fase – 1997/2007	49
PARTE III – Análise e Discussão de Dados	52
Capítulo 6. Representações Identitárias no Discurso das Associadas da UMAR	53
6.Representações do Passado: Construção Identitária.....	53
6.1.Representações do Presente: Identificação Organizacional	56
6.2.Imagem e Identidade Organizacional	61
6.3.Representações do Futuro: Perspectiva de Continuidade.....	63
Considerações Finais	68
Referências Bibliográficas	72
Anexos	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Processo Dinâmico da Identidade Organizacional	33
Figura 2 – Níveis da Cultura e da sua Interacção	35
Figura 3 – Quadro de Selecção da Amostra em Estudo	41
Figura 4 – Logótipo da UMAR desde 1976	45

INTRODUÇÃO

A Identidade e os Estudos Organizacionais

“Cada sociedade tem uma explicação para as suas formas de organização, em função de uma teoria implícita da comunicação que dá conta das relações dos indivíduos com a sociedade global e com as diversas instituições que a constituem, das instituições entre si e dos indivíduos uns com os outros, dos indivíduos e da sociedade global com a natureza” (Rodrigues, 2001: 23).

Os estudos organizacionais têm despertado o interesse de vários pesquisadores, nomeadamente, na área da comunicação organizacional¹. Nas últimas décadas, surgiram um conjunto de perspectivas teóricas cujo objectivo era, de alguma forma, tentar caracterizar e atribuir um lugar de destaque nesta área de estudos. De acordo com Ruão (2008), as organizações, enquanto realidades complexas, devem ser analisadas a partir de conceitos que predominam e explicam este campo disciplinar. Neste sentido, os estudos da comunicação organizacional podem ser analisados sob o olhar de três perspectivas: positivista, interpretativa e crítica.

Os estudos organizacionais encontram no período positivista (finais do século XIX e inícios do século XX) a sua génese enquanto campo de investigação identificável (Ruão, 2004). Neste período, os estudos que se desenvolviam em torno das organizações inspiravam-se no positivismo filosófico de Augusto Comte (1798-1857). O modelo positivista privilegia o método assente na observação, experimentação e no estabelecimento de leis gerais para explicar os fenómenos sociais (Aron, 2004).

A perspectiva interpretativa veio pôr em causa a objectividade absoluta e o método da comprovação pelos sentidos que o modelo positivista defendia (Ruão, 2004). Deste modo, os estudos baseados na atitude positivista entraram em declínio nos anos 60. Surgindo sobre as práticas da fenomenologia, do estruturalismo e da semiótica, a perspectiva interpretativa aplicada aos estudos organizacionais procura entender os processos simbólicos, através dos quais, a realidade é socialmente construída na organização. Neste sentido, os pesquisadores concentram-se na análise da cultura e da identidade organizacional, tentando perceber quais os símbolos e os significados que influenciam o comportamento organizacional. Segundo Jo Hatch e Cunliffe (2009), os

¹O conceito de comunicação organizacional refere-se a um processo que apresenta um quadro de referência assente na cultura e na identidade da organização, representando imagens que serão comunicadas para o seu público interno e para o seu público externo. Neste sentido, a comunicação é um alicerce que representa a organização, fazendo-a ser aquilo que ela é (Cardoso, 2006).

pesquisadores desta corrente enfatizam o papel desempenhado pelos seres humanos na criação da vida organizacional. Esta perspectiva parte, então, do princípio de que os indivíduos constroem interpretações a partir da sua experiência no contexto organizacional (Rouleau, 2007).

Entre 1980 e 1990, os estudos organizacionais atravessaram um período de crise de legitimidade e representação, por causa das teorias críticas à lógica consensual em torno das pesquisas sobre a cultura organizacional (Ruão, 2004). Assim sendo, a teoria crítica surge como uma perspectiva que se centra na desconstrução de pressupostos, de normas, de linguagens e de ideologias. Esta teoria preocupa-se em analisar, simultaneamente, a organização como uma estrutura social e como um processo simbólico (Boyce, 1996). Segundo Rouleau (2007), a teoria crítica centra-se no estudo das diferentes formas de resistência e de dominação nas organizações modernas. Para esta autora, esta teoria inspira-se em três movimentos com influências do pensamento marxista que são: a teoria do agir comunicacional, a teoria dos processos de trabalho e a teoria da crítica radical feminista.

Por sua vez, Boyce (1996) afirma que a perspectiva pós-moderna apresenta uma abordagem que complementa a teoria crítica. Nesta perspectiva, rejeita-se as ideias que estão na base da ciência moderna que são: a racionalidade, a ordem, a clareza, o realismo e a veracidade. A perspectiva pós-moderna considera as organizações como reacções às forças do caos e como uma produção de tentativas humanas de impor a ordem num ambiente desordenado e irracional (Rouleau, 2007). Os pós-modernistas defendem que as organizações não devem ser caracterizadas pela ordem e pela unidade como defendem os modernistas, mas sim, pela incerteza, pela imagem, pela complexidade e pela contradição. Dada a natureza da perspectiva pós-moderna, os pesquisadores que seguem esta corrente renunciam a outras estruturas e padrões estáveis, procurando analisar as diferenças com especial atenção à linguagem e aos seus múltiplos usos (Jo Hatch e Cunliffe, 2009).

Como podemos analisar, os primeiros estudos organizacionais contribuíram para que se consolidasse esta corrente disciplinar. Desde então, surgiram vários estudos sobre a teoria das organizações, tornando este campo disciplinar complexo e diversificado.

Tendo como influência o paradigma interpretativista (Morgan, 1980), esta investigação compreende o estudo da identidade organizacional, tendo em conta a visão dos indivíduos sobre o contexto social em que estes se inserem (Deetz, 1996).

O estudo da identidade ajuda-nos a encontrar respostas para questões como “quem sou eu?” ou “quem eu quero ser?” (Puusa e Tolvanen, 2006). Neste sentido, a identidade constitui uma forma do indivíduo se ver e de se classificar, através do seu relacionamento com o mundo social. Na teoria da identidade social, a imagem do *self* é construída e sustentada com base na interacção social, em que os indivíduos aprendem a atribuir a si mesmos rótulos socialmente construídos, através de interacções pessoais e simbólicas com os outros (Gioia, 1998; Tajfel e Turner, 2004).

Da mesma maneira que os indivíduos apresentam uma identidade, também nas organizações isso acontece. As concepções sobre os conceitos de identidade pessoal e social fornecem a base teórica para a extensão da noção de identidade organizacional (Gioia, 1998).

A identidade organizacional refere-se às características que são centrais, distintivas e duradouras de uma organização (Albert e Whetten, 2004; Dutton e Dukerich, 2004). Apresentando este termo como uma questão auto-reflexiva, Albert e Whetten (2004) propõem uma abordagem com base nas concepções que o público interno faz sobre a organização. Embora existam estudos que se centram na análise das percepções do público externo, é importante referir que essa abordagem é mais utilizada para o estudo da imagem organizacional (Dutton e Dukerich, 2004). Então, a identidade organizacional é analisada com base no conjunto de representações que os seus membros manifestam para descrever a organização (Whetten e Godfrey, 1998).

Através do olhar dos atributos da organização no passado, a noção de identidade organizacional é analisada através do olhar da organização no presente e no futuro (Albert e Whetten, 2004; Machado, 2005). Este olhar permite-nos perceber a forma como a identidade se consolidou e as mudanças pelas quais atravessou durante um período de tempo longo. Este é o objectivo que esta pesquisa tenta alcançar. Considerando a análise apresentada sobre o conceito de identidade organizacional, o estudo da identidade da UMAR (União de Mulheres Alternativa e Resposta) foi feito com base na proposta de Albert e Whetten (2004) sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros da identidade organizacional, sendo complementado por outras propostas, como por exemplo, a análise da identificação organizacional (Pratt, 1998; Ashforth e

Mael, 2004) e imagem e identidade organizacional (Dutton e Dukerich, 2004; Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004). É importante ainda referir que, este estudo procura traçar a identidade da UMAR através da análise do discurso das suas associadas.

A identificação individual com uma organização é uma forma específica de identificação social (Ashforth e Mael, 2004). Neste sentido, a identificação organizacional é um processo, através do qual as crenças de um indivíduo sobre uma organização se tornam “auto-referências” (Pratt, 1998)

Outros pesquisadores dos estudos organizacionais centram-se no conceito de identidade organizacional como um processo dinâmico, instável e adaptável (Gioia, 1998; Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004). Ao contrário de Albert e Whetten (2004), alguns investigadores têm vindo a questionar o carácter distintivo e duradouro da identidade organizacional, visto vivermos em ambientes complexos que estão em permanente mudança. Gioia *et al.* (2004) chamam a atenção para a ideia de existir um paradoxo na forma como as organizações tentam criar a ideia de existência de uma filosofia que é estável e, ao mesmo tempo, para a necessidade que estas têm de dar respostas rápidas para as instabilidades que ocorrem no contexto organizacional. Deste modo, estes autores apresentam o conceito de continuidade associado à identidade organizacional. Este conceito refere-se ao facto de uma organização apresentar características centrais que vão alterando o seu sentido e significado com o passar do tempo.

Jo Hatch e Schultz (2004) articulam os processos que ligam a cultura, a identidade e a imagem organizacional, acreditando que a teoria da dinâmica da identidade organizacional oferece uma concepção de análise que explica a identidade como um processo social. Nesta perspectiva, a identidade é um produto auto-reflexivo dos processos dinâmicos da cultura organizacional que fornece o material simbólico, a partir do qual a imagem é construída e projectada.

Com base na revisão bibliográfica apresentada, o presente trabalho toma como referência a ONG (organização não-governamental) UMAR como o contexto organizacional para o estudo da identidade. Sendo a UMAR uma ONG, esta possui características particulares assentes em valores que influenciam o seu desempenho (Golden-Biddle e Rao, 2004). Nos últimos anos, foi concebido o termo “Terceiro Sector” para designar o conjunto de organizações sem fins lucrativos que promovem iniciativas privadas em detrimento de uma determinada missão social.

A UMAR é uma organização de mulheres que nasceu no período revolucionário do pós 25 de Abril. Reclamando-se como uma associação feminista, esta organização tem vindo a fazer um percurso na sociedade portuguesa marcado por intervenções na luta pela defesa dos direitos das mulheres (ver capítulo 5). Segundo Joana Nunes (2010), “ (...) a UMAR enquanto ONG e associação de mulheres combate todas as formas de discriminação, lutando por uma maior igualdade de tratamento entre homens e mulheres” (Nunes, 2010: 1).

Objectivos Gerais

Para este estudo de caso assente na metodologia qualitativa, foram analisados alguns trabalhos sobre o estudo das organizações e sobre a identidade organizacional que abriram caminho para o percurso teórico-metodológico seguido. De acordo com as teorias acima referidas, foi colocada a seguinte questão que motivou esta investigação: quais as marcas que as associadas da UMAR utilizam para representar esta organização e quais as representações identitárias que podem ser percebidas a partir dessas marcas? Esta pergunta de partida levou-me a colocar outras questões que também influenciaram esta pesquisa que são: como é que as associadas da UMAR vêem e percebem a organização? Como é que as associadas da UMAR representam os processos de identificação com a organização? Podemos falar em identificação organizacional? Quais os valores e crenças que são partilhados? Como é que a imagem da organização é percebida pelas associadas?

Para responder a estas questões, foram realizadas sete entrevistas semi-directivas abertas às associadas da UMAR (ver capítulo 6), de modo a compreender a forma como estas representam a identidade da organização. Para tal, adoptei os conceitos propostos por Albert e Whetten (2004) sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros da identidade organizacional aos olhos dos membros desta organização, tendo em conta as representações do passado, do presente e do futuro.

A questão da identificação e da imagem organizacional também são observadas, de modo, a perceber o grau de identificação das associadas (Pratt, 1998; Ashforth e Mael, 2004) e a forma como estas vêem e interpretam a organização (Dutton e Dukerich, 2004; Gioia *et al.*, 2004).

Para além do que foi referido, é importante salientar que também foi analisada a perspectiva de continuidade (Gioia *et al.*, 2004), através da forma como as associadas da UMAR imaginam como será o futuro da organização.

Descrição da Organização da Dissertação

A dissertação está organizada em três partes, sem contar com esta Introdução e com as Considerações Finais.

A primeira parte “Identidade: Dimensões e Perspectivas de Análise” apresenta três capítulos que fornecem uma visão geral sobre o conceito de identidade. O primeiro capítulo “Identidade: Concepções de Análise” descreve a origem do termo identidade e a evolução da aplicação deste conceito nas ciências sociais. O segundo capítulo “A Identidade Organizacional” expõe a evolução das pesquisas em torno da identidade organizacional, assim como, a definição do conceito e as suas múltiplas perspectivas. O terceiro capítulo “Identidade, Cultura e Imagem organizacional” expressa uma nova concepção sobre o estudo da identidade organizacional, que deve ser analisada em relação à cultura e imagem organizacional.

A segunda parte “Contextualização Metodológica do Estudo Empírico” apresenta dois capítulos que se dedicam à definição da metodologia e da caracterização do estudo desta investigação. O quarto capítulo “Estudo de Caso: Organização Não-Governamental UMAR” descreve o método, as fontes de informação e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizados para esta pesquisa. O quinto capítulo “Contextualização Histórica: O Percorso da UMAR” traça a história da organização em análise em diferentes períodos por que esta associação atravessou.

A terceira parte “Análise e Discussão de Dados” apresenta o capítulo seis “Representações Identitárias no Discurso das Associadas da UMAR”, no qual, é feita uma análise das entrevistas recolhidas para este estudo.

Por fim, as Considerações Finais sintetizam os resultados da presente investigação.

PARTE I

A Identidade: Dimensões e Perspectivas de Análise

“Não consigo pensar em nenhum outro conceito que seja tão central para a experiência humana, ou que inspire tantas interpretações e ações, como a noção de identidade” (Gioia, 1998: 17).

CAPÍTULO 1

A Identidade: Concepções de Análise

1. O Estudo da Identidade

O conceito de identidade encontra a sua origem no pensamento clássico. O uso deste termo é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia (Caldas e Wood Jr., 1997). Podemos encontrar abordagens sobre a questão da identidade no pensamento de Platão. Este filósofo apresenta de uma forma metafórica a primeira declaração de que cada indivíduo possui um *self*. Segundo Platão, a identidade é algo que existe, sendo esta a base do carácter de um indivíduo (Gioia, 1998).

Também Aristóteles fez uma abordagem sobre a questão da identidade. Sendo considerado o fundador da lógica como ciência, este filósofo apresenta o princípio da não contradição, através do qual, a identidade ganha uma formulação lógica, sendo esta apresentada como idêntica a si mesma (A é igual a A). A perspectiva de Aristóteles não se centrava na identidade pessoal de um indivíduo, mas na identidade ou essência das coisas. Esta concepção essencialista teve grande repercussão no modo como a identidade foi teorizada, sendo esta associada à ideia de permanência, singularidade e unicidade daquilo que constitui a realidade das coisas (Caldas e Wood Jr., 1997).

O conceito de identidade apresenta um carácter multifacetado, podendo ser analisado sob o olhar de diferentes campos disciplinares, como por exemplo, a análise da identidade pessoal, social, organizacional, nacional, entre outros.

Podemos encontrar na perspectiva psicanalítica, a noção de identidade associada à forma como os indivíduos constroem entendimentos sobre quem são, sendo estes entendimentos construídos, de acordo com os atributos que os indivíduos consideram ser mais importantes em relação a outras fontes geradoras de sentido. Deste modo, Caldas e Wood Jr. (1997) apresentam uma citação de Freud² em que este usa a expressão de “identidade interior” como estando relacionada com o *self* e com o ego. Embora esta tenha sido a única vez que Freud escreveu sobre o conceito de identidade, a

²Caldas e Wood Jr. (1997) referem que podemos encontrar a expressão de “identidade interior” numa citação de Freud: “O que me ligou ao Judaísmo não foi (...) nem fé nem orgulho patriota, uma vez que eu sempre fui um incrédulo e fui criado sem qualquer pensamento religioso (...). Porém, muitas outras coisas permaneceram para fazer a atracção ao Judaísmo e aos judeus irresistível – muitas forças emocionais obscuras, que eram mais poderosas quanto menos podiam ser expressas em palavras, assim como uma clara consciência de identidade interior, a segura privacidade de uma construção mental comum” (Freud apud Caldas e Wood Jr., 1997: 9).

sua relação com o *self* e com o ego tornaram-se muito importantes no estudo da identidade enquanto fenómeno social (Caldas e Wood Jr., 1997).

Os conceitos de identidade e de *self* apresentam definições semelhantes. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), a definição do conceito de identidade não é consensual. Nos últimos anos, novas teorias surgiram para explicar a origem etimológica da palavra, sugerindo que o conceito de identidade está associado ao vocábulo latino “*identidem*” que significa “repetidamente” (van Riel e Balmer, 1997; Ruão, 2008). Por sua vez, a palavra *self* também não apresenta uma definição muito clara. Segundo Caldas e Wood Jr. (1997) este conceito estará ligado ao pronome reflexivo “se” que significa “o eu de cada um”.

O conceito de identidade na perspectiva psicanalítica contribuiu para que se desenvolvessem outros estudos sobre este tema. O melhor exemplo são os estudos desenvolvidos por Erik Erikson. Ao contrário de Freud que defendia que o desenvolvimento se dava através da natureza libinal, Erikson enfatizou o processo de construção da identidade e a dimensão psicossocial do desenvolvimento. Aquilo que é importante nas teorias de Erikson é a ideia de continuidade da experiência do ego. Ou seja, é na infância que se dá a construção do sentimento de identidade, mas é na adolescência que a identidade se consolida, devido a uma crise normativa (Erikson, 1976).

A noção psicanalítica de identidade influenciou outras correntes disciplinares que se apropriaram deste conceito, definindo-o e conceptualizando-o, de acordo com os seus próprios objectivos e interesses. Então, o estudo da identidade envolve diferentes níveis de análise. De uma forma geral, existem dois tipos de identidade que, apesar de serem distintas, estão intimamente relacionadas. Ou seja, a identidade pessoal e a identidade individual (Gioia, 1998; Machado, 2003; Gioia *et al.*, 2004; Puusa e Tolvanen, 2006; Giddens, 2007).

Nos estudos organizacionais, outras classificações têm sido feitas, como é o caso da identidade organizacional (Gioia, 1998; Whetten e Godfrey, 1998; Machado, 2003; Gioia *et al.*, 2004). A identidade organizacional, embora pareça estar mais centrada nas organizações, só pode ser explicada com base na análise do comportamento humano (Machado, 2003).

Apesar de haver uma ligação entre os conceitos apresentados, é importante fazer uma abordagem separada, para que seja possível um melhor entendimento sobre os

termos em análise. Neste sentido, apresentarei algumas abordagens de pesquisadores que contribuíram para o estudo da identidade pessoal, social e organizacional.

1.1. A Identidade Pessoal

“A identidade pessoal resulta da comunicação intrapessoal, uma elaboração interna consciente ou inconsciente, sobre as experiências vividas e reflectidas constituintes da imagem que o indivíduo tem de si mesmo” (Ferin, 2009: 88).

A investigação da identidade, ao nível pessoal, tem sido conduzida nos campos da Psicologia Social, da Sociologia e do Interaccionismo Simbólico (Puusa, 2006). Estas disciplinas defendem que a identidade deve ser definida como a teoria do conceito de si, pois esta pode ajudar a encontrar respostas para questões como “quem sou eu?” ou “quem é que eu quero ser?” (Puusa e Tolvanen, 2006).

A identidade pessoal é construída através de uma noção intrínseca de nós próprios e do relacionamento com o mundo à nossa volta. Deste modo, “o processo de interacção entre o eu e a sociedade contribui para ligar o mundo pessoal e o mundo público. Embora o contexto cultural e social seja um factor que dá forma à identidade pessoal, a agência e a escolha individual são de importância central” (Giddens, 2007: 30).

A questão da identidade, como veremos mais à frente, esteve no centro das discussões de grandes pensadores (Gioia, 1998). Na área das ciências sociais, podemos analisar os trabalhos de Cooley (2004) e de Mead (2004) que estabeleceram as bases iniciais para a análise da identidade pessoal.

Com base no conceito “*looking-glass self*”, Charles Cooley (2004) desenvolve uma abordagem sobre a construção da identidade que, segundo ele, é feita através do julgamento das nossas acções. Considerando o individualismo e o socialismo como perspectivas parciais, Cooley (2004) procurou desenvolver uma explicação para estes fenómenos com base numa visão orgânica. Para ele, quer a sociedade, quer os indivíduos não devem ser analisados separadamente. Ao caracterizar o cenário para a definição do *self*, Cooley (2004) contribuiu para os estudos sobre a identidade. Segundo ele, a ideia de *self* apresenta três elementos principais: (a) o indivíduo imagina o seu comportamento em relação aos outros; (b) o indivíduo imagina o julgamento dos outros em relação ao seu comportamento; e (c) o indivíduo desenvolve sentimentos que podem ser positivos ou negativos, consoante a impressão que causa no seu público. De acordo com Cooley (2004), o *self* é simplesmente um “eu” que inclui outras pessoas. Um

indivíduo identifica-se com um determinado grupo e fala sobre a vontade comum desse grupo, usando o termo “nós”. Com esta ideia, Cooley parece ter antecipado o interesse no estudo da identidade organizacional, ao referir que o grupo desenvolve um discurso comum.

George Mead (2004) desenvolve uma perspectiva sobre o *self*, segundo a qual só é possível analisar este conceito quando há atribuição de significado nas acções do outro. Mead (2004) definiu dois processos inerentes à identidade: o “*I*” e o “*Me*”, referindo que estes fazem parte de um todo, mas que se separam no comportamento e na experiência. Neste sentido, o “*I*” marca as características pessoais do indivíduo, enquanto, o “*Me*” está preocupado com as expectativas dos outros em relação ao comportamento do sujeito. A incorporação das atitudes dos outros em relação a si mesmo (“*Me*”) é o mecanismo, a partir do qual, a comunidade se torna parte do indivíduo (Jo Hatch e Schultz, 2004). Então, “o *self* é essencialmente um processo social que está em curso com estas duas fases distintas” (Mead, 2004: 33).

Através da análise das propostas oferecidas por Cooley (2004) e por Mead (2004), Brewer e Gardner (2004) apresentam três níveis de análise do *self* que são: (a) identidade pessoal; (b) identidade relacional; e (c) identidade colectiva. A identidade pessoal relaciona-se com as características idiossincráticas que o indivíduo apresenta. Por sua vez, a identidade relacional corresponde à relação entre dois indivíduos que se identificam por apresentarem atributos, valores e crenças comuns. Por último, a identidade colectiva apresenta a relação entre a teoria da identidade social e a teoria da auto-categorização, através da qual o indivíduo apresenta o senso de pertença a um grupo.

Outros investigadores também se preocuparam em definir o conceito de identidade pessoal. Goffman (1959) e Erikson (1976) desenvolveram uma perspectiva assente na ideia de que a identidade é construída e sustentada pela interacção social. Portanto, esta perspectiva preocupa-se em articular uma definição operacional da identidade no domínio social (Gioia, 1998).

Em Goffman (1959) podemos analisar a forma como os indivíduos aprendem a atribuir a si mesmos rótulos socialmente construídos, através de interacções pessoais e simbólicas com os outros. Segundo Goffman (1959), os indivíduos interiorizam os códigos e as normas do contexto onde se encontram, permitindo-lhes adoptar o papel, o código de conduta e a linguagem mais adequados ao cenário em que estão inseridos. Neste sentido, a construção da identidade é feita de forma evolutiva e auto-reflexiva, na

medida em que é construída, de acordo com o julgamento que o indivíduo faz sobre si próprio, através da percepção que tem do julgamento dos outros. A identidade é, então, fundamentalmente um fenómeno relacional e comparativo (Tajfel e Turner, 2004; Ashforth e Mael, 2004).

Erikson (1976), por sua vez, defende que a identidade constitui uma forma do sujeito se ver e de se classificar, distinguindo-se de outros sujeitos. Porém, este autor também defende que, é através da identidade que os indivíduos se vêem como semelhantes de uma classe ou de um grupo com quem se associam ou com quem gostariam de se associar. Manter este equilíbrio entre semelhança e diferença é uma das questões mais desafiadoras para a compreensão da identidade pessoal (Gioia, 1998).

1.2. Identidade Social

“Por identidade social entendem-se as características que os outros atribuem a um indivíduo. Estas podem ser vistas como marcadores que indicam, de um modo geral, quem essa pessoa é. Ao mesmo tempo, posicionam essa pessoa em relação a outros indivíduos com quem partilha os mesmos atributos”
(Giddens, 2007: 29).

A identidade social corresponde à forma como os outros vêem o indivíduo, atribuindo-lhe certas características que podem servir como marcadores que indicam quem esse indivíduo é, posicionando-o num grupo que apresente características semelhantes às dele.

Existem múltiplas identidades sociais, na medida em que uma pessoa nunca apresenta só um atributo social. Ou seja, um indivíduo pode ser simultaneamente pai, professor, católico, vereador e responsável pela gestão do condomínio, o que significa que este indivíduo apresenta uma pluralidade de identidades sociais. No entanto, este indivíduo organiza o sentido e a experiência da sua vida à volta de uma identidade principal que é, segundo Giddens (2007), relativamente contínua no tempo e no espaço.

Como podemos verificar, as identidades sociais implicam uma dimensão colectiva, estabelecendo as formas pelas quais os indivíduos se assemelham uns aos outros, partilhando assim, um conjunto de valores, crenças e objectivos que pode levar à constituição de movimentos sociais (Giddens, 2007).

Portanto, o conceito de identidade social envolve a pergunta “quem somos nós?”, levando à construção cognitiva de auto-conceitos para justificar o seu envolvimento com um ou com vários grupos sociais (Tajfel e Turner, 2004). De acordo com a proposta de Tajfel e Turner (2004), os auto-conceitos são construídos através da

influência da identidade social (que está relacionada com a auto-classificação dentro dos grupos em que o indivíduo se encontra inserido) e da identidade pessoal (que está relacionada com os atributos idiossincráticos do indivíduo).

1.3. A Teoria da Identidade Social

“ (...) a teoria da identidade social é sobre a forma como as categorias sociais servem como um sistema de orientação que ajuda a criar e a definir o lugar dos indivíduos na sociedade” (Pratt, 1998: 187).

Ashforth e Mael (2004) foram os primeiros teóricos a introduzir a proposta de Tajfel e Turner (2004) aos estudos organizacionais. Segundo a perspectiva de Ashforth e Mael (2004), o sujeito constrói um sentimento de pertença a um determinado grupo como forma de responder à pergunta “quem sou eu?”. Esta percepção de unidade dá-se através do processo de identificação, em que o sujeito se sente parte de um todo, assimilando as características identitárias desse colectivo.

Tal como Tajfel e Turner (2004), Ashforth e Mael (2004) reconhecem que existe uma relação entre identidade pessoal e identidade social que é marcada pelo processo de identificação. Ou seja, a identificação corresponde ao sentimento de pertença do indivíduo a um determinado grupo, no qual, este irá moldar o seu “auto-conceito.” De acordo com a teoria da auto-categorização, os indivíduos exploram formas de se classificar a si mesmos como membros de determinados grupos sociais (Pratt, 1998).

Ashforth e Mael (2004) defenderam a ideia de que a teoria da identidade social abriria caminho para que se desenvolvessem trabalhos teóricos sobre o conceito de identificação organizacional. Pratt (1998) foi um dos pesquisadores que se preocupou com este conceito. Após ter apresentado um conjunto de definições de identificação, Pratt (1998) concluiu que a identificação ocorre quando um indivíduo olha para outro indivíduo e/ou grupo como apresentando características auto-representativas do seu *self*.

A literatura sobre o conceito de identificação sugere quatro princípios que são evidentes na discussão de Ashforth e Mael (2004). Esses princípios são: (a) a identificação é tida como uma construção cognitiva de percepção; (b) a identificação com um determinado grupo é vista como uma necessidade que o sujeito tem de querer experimentar os sucessos e os fracassos do grupo; (c) o conceito de identificação é diferente do conceito de internalização; e (d) a identificação com um grupo é semelhante à identificação com uma pessoa.

Por sua vez, a literatura da teoria da identidade social sugere que existem vários factores que são relevantes para a análise da identificação com os grupos. De acordo com Ashforth e Mael (2004), o primeiro factor tem a ver com a questão da distinção de valores e de práticas de um grupo em relação a outros grupos comparáveis. O segundo factor defende que a identificação ocorre quando o grupo tem prestígio. O terceiro factor defende que a identificação é influenciada pela presença de grupos externos, que reforça a consciência de existência de um grupo interno. O quarto factor tem a ver com o conjunto de características que são tradicionalmente associados à formação de grupos.

No contexto organizacional, Ashforth e Mael (2004) apresentam um conjunto de categorias sociais que orientam o indivíduo no processo de integração. É através da socialização organizacional que os indivíduos aprendem as suas práticas, as normas de comportamento e interiorizam os valores e crenças organizacionais. Neste sentido, a identidade resulta de um processo de interiorização de valores que são partilhados pelos indivíduos que adoptam os “protótipos” percebidos dos grupos com os quais se identificam (Ruão, 2008). “A identificação organizacional é, assim, um sub-tipo de identificação social, e é função do grau de identificação que os membros dos seus públicos têm com os atributos que acreditam que definem a organização” (Ruão, 2008: 69). Ashforth e Mael (2004) reforçam esta ideia de identificação social, por causa do crescente interesse na gestão simbólica das representações da identidade.

CAPÍTULO 2

A Identidade Organizacional

2. O Estudo da Identidade Organizacional

Na segunda metade do século XX, os estudos sobre identidade organizacional contribuíram para que esta disciplina se desenvolvesse, estando o seu reconhecimento associado aos estudos da Comunicação Estratégica.

Na década de 90, surgiu o Grupo Internacional da Identidade Corporativa (GIIP) que contribuiu para que esta área disciplinar ganhasse espaço. Este grupo juntou académicos e profissionais da comunicação que estavam interessados em aprofundar os estudos sobre a identidade organizacional. No seguimento da consolidação desta associação, foi assinada a *Declaração de Strathclyde*³, em Fevereiro de 1995. Esta declaração apresentava os princípios sobre o sentido e relevância do conceito de identidade nas organizações (van Riel e Balmer, 1997; Ruão, 2008).

Apesar dos esforços para se consolidar uma associação cujo objectivo era desenvolver estudos sobre a identidade nas organizações, esse propósito não foi atingido, devido às várias discussões sobre a proposta definidora do conceito. A própria origem etimológica do termo identidade não parece ser esclarecedora (van Riel e Balmer, 1997; Ruão, 2008). No domínio da Comunicação Organizacional, Jo Hatch e Schultz (1997) defendem que o conceito de identidade organizacional apresenta um carácter auto-reflexivo dos processos dinâmicos da cultura organizacional. Existe também a designação de identidade corporativa que, segundo van Riel e Balmer (1997), deve ser aplicada às pesquisas sobre o comportamento organizacional. Portanto, a discussão em torno da denominação desta área de investigação representa um bom exemplo da complexidade que envolve os estudos sobre identidade organizacional.

A noção de identidade organizacional adoptou conhecimentos vindos essencialmente da Psicologia e da Sociologia. Albert e Whetten (2004) foram os primeiros investigadores que conceptualizaram este termo num artigo intitulado “*Organizational Identity*” publicado em 1985. Este artigo apresenta um estudo sobre a Universidade de Illinois nos Estados Unidos da América, sendo este trabalho o mais reconhecido nesta área de investigação (Caldas e Wood Jr., 1997; Jo Hatch e Schultz,

³Ver anexo 1: “Declaração de Strathclyde”, in Ruão, T. (2008), *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, pág. 65.

1997; Gioia, 1998; Machado, 2003; Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004; Puusa, 2006; Puusa e Tolvanen, 2006; Ruão, 2008).

Representando um processo de socialização, a identidade organizacional é problematizada enquanto um fenómeno colectivo, assim como, um processo de “auto-categorização” que os indivíduos que integram a organização usam para fazer notar a sua pertença a esta (Pratt, 1998; Ashforth e Mael, 2004). Neste sentido, podemos pensar na distinção entre “identidade de” e “identificação com” propostas por Whetten e Godfrey (1998). A “identidade de” corresponde aos aspectos cognitivos e emocionais, através dos quais, os indivíduos constroem ligações e significados para se identificarem com a organização. A “identificação com” corresponde ao grau de pertença do individuo à organização (Whetten e Godfrey, 1998). Portanto, a identidade organizacional é um fenómeno colectivo e, como tal, apresenta claras influências da teoria da identidade social (Tajfel e Turner, 2004), que procura explicar o processo, através do qual, as organizações constroem os seus “auto-conceitos” (Pratt, 1998; Ashforth e Mael, 2004).

A identidade quando é colocada na perspectiva de análise da organização deve responder a questões como: “quem sou eu?”, “que tipo de organização é esta?”, “como é que a identificação ocorre?”, “quais são os processos que facilitam ou dificultam a evolução da identidade organizacional?” e “o que torna a organização única, diferente e duradoura ao longo do tempo?” (Albert, 1998; Gioia, 1998; Pratt, 1998; Albert e Whetten, 2004; Puusa, 2006; Puusa e Tolvanen, 2006). Estas questões são formuladas através da estruturação de um esquema cognitivo que localiza e caracteriza a instituição num determinado quadro simbólico, que pode influenciar na tomada de decisão dentro e fora da organização (Dutton e Dukerich, 2004).

2.1. Definição do conceito de Identidade Organizacional

“Albert e Whetten (1985) ofereceram uma influente definição de identidade organizacional como aquilo que é central, distintivo e duradouro sobre o carácter de uma organização” (Jo Hatch e Schultz, 1997: 357).

O conceito de identidade organizacional foi adoptado da Sociologia e da Psicologia e entregue ao campo dos Estudos Organizacionais (Jo Hatch e Schultz,

2004). Albert e Whetten (2004) introduziram o estudo da identidade organizacional e, assim, inauguraram este campo disciplinar.

De acordo com Albert e Whetten (2004), a identidade organizacional procura dar respostas sobre a cultura organizacional, a sua filosofia e o seu posicionamento. Deste modo, quando surge a questão “quem somos nós”, a organização deve apresentar uma fundamentação adequada para explicar o que é, sendo esta uma questão auto-reflexiva. Estes autores apresentaram a identidade organizacional como estando ligada a três critérios que correspondem àquilo que é central, distintivo e duradouro aos olhos dos membros da organização. Ou seja, a identidade organizacional é considerada pelos seus membros como (a) aquilo que apresenta ser central para a organização; como (b) aquilo que a torna distintiva das outras organizações; e como (c) aquilo que a faz ser duradoura ao longo do tempo. Isto significa que a identidade organizacional assenta no entendimento daquilo que os seus membros pensam ser o seu “eu” colectivo, levando-os a identificar-se com o conjunto de representações simbólicas que são determinadas pela organização. Portanto, a identidade é representada ao nível interno (Albert e Whetten, 2004).

Os membros que integram as organizações parecem, segundo Ruão (2008), ter pouca participação na criação identitária. São as elites organizacionais ou os fundadores os principais responsáveis pela criação de um imaginário organizacional de referência, estabelecendo traços identitários que são transmitidos, através de histórias da origem e do trabalho desenvolvido pela instituição. Consequentemente, os membros acabam por desenvolver a mesma narração colectiva, partilhando as mesmas “estórias” sobre a instituição. De acordo com a teoria narrativa do estudo da identidade organizacional, estas “estórias” partilhadas ligam a realidade a uma “identidade imaginada”⁴, pois apresenta um discurso que é construído, projectado e reforçado com base na identidade histórica da organização. Nesta perspectiva, podemos pensar nas abordagens de Barbara Czarniawska (2004), que discute a identidade organizacional como um fenómeno linguístico. Tendo analisado várias organizações suecas do sector público, Czarniawska (2004) constatou que a identidade organizacional é construída através do uso de

⁴A ideia de “identidade imaginada” pode ser pensada à luz da teoria de Benedict Anderson (1983) sobre as comunidades imaginadas. Ou seja, as “estórias” partilhadas pelos membros da organização são construídas para reforçar uma cultura organizacional. Esta imaginação contribui para a criação de uma consciência histórica, através da incorporação de uma narrativa ideológica da organização.

histórias que emergem das interações entre os membros das organizações com o seu público em geral.

Então, a identidade organizacional nasce do reconhecimento das características que são centrais, distintivas e duradouras (Albert e Whetten, 2004). “Mas, depois disso, os traços de carácter da organização têm de ser comunicados aos diferentes públicos (internos e externos), na procura da necessária adesão aos valores, crenças e símbolos identitários” (Ruão, 2008: 78).

2.2. O Carácter Distintivo e Duradouro da Identidade Organizacional

“O conceito básico de instabilidade adaptativa na identidade organizacional é uma simples consequência da sua inter-relação com a imagem nos seus vários aspectos, a identidade organizacional torna-se dinâmica e mutável” (Gioia *et al.* (2004), “Identity, Image, and Adaptive Instability”, in Jo Hatch e Schultz (eds.), *Organizational Identity - A Reader*, New York: Oxford, p.365).

Os conceitos “distintivo” e “duradouro” como características da identidade organizacional propostos por Albert e Whetten (2004) têm sido alvo de algumas críticas (Puusa, 2006). Gioia (1998) questiona o carácter distintivo da identidade organizacional, pois considera que as organizações são muito semelhantes, sendo que a noção de semelhança parece ser intencional. Por sua vez, Ashforth e Mael (2004) defendem a ideia de que o carácter distintivo de uma organização se forma com base na comparação com outras organizações, nomeadamente, as organizações que serviram de referência para a sua consolidação.

Também a característica de durabilidade proposta por Albert e Whetten (2004) tem sido criticada, visto que, hoje em dia, vivemos num mundo que está em constante mudança e, por isso, deve-se descartar a ideia de que a longevidade é essencial para a sobrevivência de uma organização.

De acordo com Gioia (1998), a identidade pessoal parece ser estável ao longo do tempo, no entanto, a identidade organizacional pode mudar a um ritmo vertiginoso. Assim sendo, a identidade pessoal é socialmente construída, baseada no equilíbrio e na estabilidade. A identidade organizacional, em contrapartida, é construída com o equilíbrio deslocado para a “instabilidade adaptativa”, isto é, trata-se de gerir a aparente estabilidade e ordem para que a mudança não faça a organização perder as suas características centrais de base (Gioia, 1998).

Segundo Teresa Ruão (2005), a identidade não pode ser vista como algo tão imutável, pois as organizações estão sujeitas às alterações e exigências dos mercados. Dadas essas alterações e exigências, as organizações sofrem de uma instabilidade. Contudo, não se trata de uma instabilidade negativa. Esta instabilidade na identidade confere à organização certos benefícios, permitindo-lhe uma melhor adaptação às exigências do ambiente interno e externo (Gioia *et al.*, 2004).

Gioia *et al.* (2004) apresentam o conceito de “instabilidade adaptativa” associado à noção de identidade organizacional. Para estes autores, o conceito de durabilidade é visto como um conceito fluído e instável por causa da inter-relação entre imagem e identidade. Isto significa que, a identidade organizacional é dinâmica e mutável, visto que as organizações tendem a adaptar-se às diferentes situações que passam. Estes autores referem ainda que, a aparente durabilidade como característica da identidade organizacional se encontra nos rótulos que os membros da organização usam para caracterizar a organização. No entanto, a interpretação desses rótulos não é necessariamente fixa ou estável. Portanto, Gioia *et al.* (2004) afirmam que existe um aparente paradoxo na forma como as organizações tentam equilibrar a estabilidade e a fluidez, visto que as organizações procuram criar uma identidade duradoura e, ao mesmo tempo, têm que responder e adaptar-se às mudanças que ocorrem.

É importante referir que, o legado de Albert e Whetten (2004) é fundamental na análise deste tema. Assim sendo, a identidade organizacional pode ser definida como apresentando um conjunto de características que são centrais e distintivas que evoluem em momentos cíclicos (Ruão, 2008). Esses momentos cíclicos foram apresentados por Albert e Whetten (2004) ao definirem cinco situações motivadoras da evolução da identidade nas organizações que são: a fundação, o desaparecimento dos fundadores, o rápido crescimento, as mudanças e as épocas de retracção. Estas situações em que a identidade será analisada são, para Jo Hatch e Schultz (2004), bastante importantes na forma como os membros da organização olham para esta.

2.3. A Existência de Múltiplas Identidades

As organizações devem integrar múltiplas identidades, visto que cada uma delas poderá dar algo de si que influenciará o todo. Existem organizações que apresentam apenas uma identidade colectiva que é denominada como identidade monolítica. E existem organizações que incorporam diferentes identidades, que podem ser conflituosas. Este tipo de organizações são denominadas como identidades híbridas

(Ruão, 2008). Segundo Golden-Biddle e Rao (2004), as organizações devem estar alertadas para as identidades híbridas, evitando-se futuros conflitos ligados à imagem e reputação da organização. No estudo que desenvolveram numa organização não-governamental, Golden-Biddle e Rao (2004) sugerem que a identidade desenvolve-se através da manifestação de múltiplas definições que os membros da mesma organização dão quando definem quem são.

Albert e Whetten (2004) defendem que a identidade pode apresentar diferentes configurações no seio da organização. Deste modo, numa organização podemos encontrar formas de identidade ideográfica, que corresponde à existência de diferentes grupos ou subunidades que apresentam múltiplas identidades e também podemos encontrar formas de identidade holográfica, que apresenta múltiplas identidades que são partilhadas por toda a organização.

2.4. Perspectivas para Estudar a Identidade Organizacional

Os estudos sobre a identidade organizacional apresentam uma grande tendência na análise das percepções dos públicos internos. De acordo com Gioia (1998), podemos encontrar três perspectivas paradigmáticas para estudar a identidade organizacional que são: a perspectiva funcionalista, a perspectiva interpretativa e a perspectiva pós-moderna.

Na perspectiva funcionalista, a identidade é analisada como um fenómeno social que pode ser observado, manipulado e moldado, através da utilização de instrumentos psicométricos (Ruão, 2008). Esta perspectiva comporta em si a teoria da adaptação à organização. Neste paradigma, encontramos a teoria do sistema social, a teoria das relações humanas e a teoria behaviorista, pois este baseia-se no pressuposto de que a sociedade tem uma existência concreta, real e um carácter sistémico voltado para a produção de um estado ordenado e regulado de assuntos. Nesta abordagem, o comportamento é sempre visto como sendo contextualmente vinculado a um mundo real, concreto e tangível das relações sociais (Morgan, 1980). Isto significa que este paradigma olha para as estruturas e aceita a realidade tal como ela é (Bélanger e Mercier, 2006)

Se a perspectiva funcionalista é demasiado objectiva, então, a perspectiva interpretativa é incorrigivelmente subjectiva (Gioia, 1998). A perspectiva interpretativa olha para a identidade como sendo uma construção social e simbólica que se destina a

dar sentido à experiência. Esta perspectiva compreende as dimensões cognitivas, simbólicas e subjectivas dos indivíduos e dos grupos de uma determinada organização (Morgan, 1980).

A perspectiva pós-moderna analisa as relações de poder nos processos de gestão da identidade organizacional, através da análise do discurso e da linguagem (Ruão, 2008). Para os pós-modernistas, a identidade não é nada mais do que uma ilusão (Baudrillard, 1991). Na análise da identidade organizacional, despreza-se a ideia da existência de características centrais propostas por Albert e Whetten (2004), pois a identidade é algo que se move de uma origem distinta e estável, para uma cópia das imagens das organizações dominantes (Gioia, 1998; Gioia *et al.*, 2004). Parece, por isso, estar tudo num fluxo constante (Giddens, 2005).

CAPÍTULO 3

Identidade, Cultura e Imagem Organizacional

3. A inter-relação entre Identidade, Cultura e Imagem Organizacional

“(…) a identidade organizacional é um produto auto-reflexivo dos processos dinâmicos da cultura organizacional. Culturalmente incorporada, a identidade organizacional fornece o material simbólico, a partir do qual as imagens organizacionais são construídas (…)” (Jo Hatch e Schultz, 1997: 361).

A maioria dos estudos empíricos sobre o conceito de identidade organizacional centram-se nas propostas de Albert e Whetten (2004) sobre as características que são centrais, distintivas e duradouras. No entanto, outros trabalhos defendem que a identidade organizacional deve ser analisada em relação à cultura e imagem da organização (Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 1997; Jo Hatch e Schultz, 2004).

Jo Hatch e Schultz (2004) articulam os processos que ligam a cultura organizacional, a identidade e a imagem, acreditando que a teoria da dinâmica da identidade organizacional oferece um novo entendimento para explicar a identidade como um processo social. Partindo da concepção de identidade como um processo social proposta por Mead (2004), Jo Hatch e Schultz (2004) afirmam que a imagem organizacional pode ser pensada ao nível do “*Me*” (a imagem é assumida pelos membros da organização que foi construída pelo público externo) e a cultura organizacional pode ser pensada ao nível do “*I*” (apresenta os valores, os símbolos, os rituais e os comportamentos que a identidade integra). Podemos ver, na seguinte figura, o modelo sugerido por Jo Hatch e Schultz (2004)⁵, que apresenta uma analogia à proposta de Mead (2004) sobre a forma como o “*I*” e o “*Me*” são construídos dentro do modelo dos processos dinâmicos da identidade organizacional (ver figura 1).

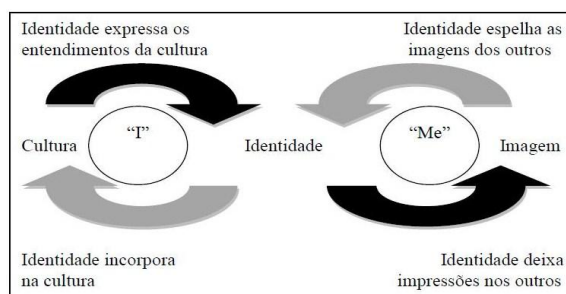


Figura 1: Como o “*I*” e o “*Me*” são construídos dentro do modelo do processo dinâmico da identidade organizacional.

⁵A figura 1 foi retirada do artigo de Jo Hatch e Schultz (2004), “The Dynamics of Organizational Identity”, in Jo Hatch e Schultz (eds.), *Organizational Identity - A Reader*, New York: Oxford, p. 382.

De acordo com Jo Hatch e Schultz (2004), a identidade é um produto auto-reflexivo da dinâmica da cultura organizacional que lhe confere todo o seu material simbólico, a partir do qual, a sua imagem será construída e transmitida. Isto significa que é através da imagem projectada que os membros e o público externo da organização desenvolvem percepções e representações sobre o que a organização é. Trata-se, então, de um processo circular dinâmico que envolve a inter-relação entre identidade, cultura e imagem organizacional.

Quando a cultura e a imagem se tornam dissociadas, a identidade organizacional apresenta um desequilíbrio que pode gerar dois problemas: o narcisismo e a hiper-adaptação. O narcisismo organizacional acontece, segundo Jo Hatch e Schultz (2004), quando a identidade é construída exclusivamente pela cultura, deixando de atender as necessidades dos públicos externos. Ou seja, a organização torna-se incapaz de avaliar e responder às exigências do meio externo. Por sua vez, a hiper-adaptação é exactamente o contrário do narcisismo, pois a organização preocupa-se demasiado com a imagem transmitida pelos membros externos, deixando de lado, as preocupações internas da cultura organizacional.

3.1. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional foi definido por Edgar Schein como:

“ (...) um padrão de pressupostos básicos partilhados por um grupo que os aprendeu à medida que resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado de tal forma bem que foram considerados válidos e, portanto são ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas” (Edgar Schein (2006), “La culture organisationnelle: une définition formelle”, in Bélanger e Mercier (eds.) *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec: Pul, p. 325-326).

Na segunda metade do século XX, o conceito de cultura organizacional afirmou-se nos Estudos Organizacionais como campo autónomo de investigação. Apresentando influências dos estudos antropológicos e sociológicos na definição de cultura, este novo campo disciplinar surgiu com a preocupação em desenvolver pesquisas sobre o desempenho organizacional.

Segundo a perspectiva sociológica, a cultura apresenta símbolos, ideologias, mitos, histórias e linguagens que assentam nos valores e crenças que essa cultura representa. De acordo com Dutton e Dukerich (2004), as culturas são usadas pelos membros de um determinado grupo para dar sentido às suas acções e às acções dos

outros. Isto significa que, através da interpretação do sentido que os indivíduos dão à cultura, as organizações partilham os seus valores, filosofias e “estórias”.

Stuart Albert (1998) defende que existe uma relação clara entre identidade e cultura organizacional, na medida em que uma cultura pode ser parte da resposta à questão do que é a identidade. Também Albert e Whetten (2004) consideraram que era necessário analisar a questão da cultura organizacional, na medida em que esta integra as características que são centrais, distintivas e duradouras da identidade da organização. Isto significa que, a cultura organizacional fornece o contexto para a formação de identidades, como também, o contexto de construção de significados que são projectados através de imagens (Jo Hatch e Schultz, 2004).

Edgar Schein (2006) faz parte da primeira corrente dos estudos sobre a cultura organizacional (Bélanger e Mercier, 2006). Para Schein (2006), a cultura manifesta-se através de símbolos, cerimónias, ritos de passagem e histórias contadas pelos fundadores da organização.

Existem outras perspectivas sobre o conceito de cultura organizacional, mas a proposta de Schein (2006) tem sido a mais citada nos estudos sobre esta área (Bélanger e Mercier, 2006; Jo Hatch e Cunliffe, 2009). Schein (2006) apresenta três níveis de análise inerentes à cultura organizacional que são: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos (ver figura 2)⁶.

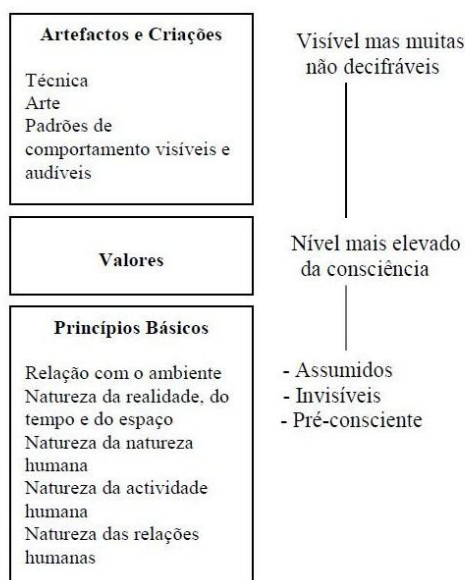


Figura 2: Níveis da cultura e da sua interacção propostas por Edgar Schein (2006).

⁶A figura 2 foi retirada do artigo de Schein, E. (2006), “La Culture Organisationnelle: une définition formelle”, in Bélanger, L. e Mercier, J. (eds.), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organizations*, Québec: Pul, p. 328.

Os artefactos são estruturas e processos tangíveis, visíveis e audíveis da actividade organizacional. São também aqueles que estão mais carregados de significados e de simbologias. Os valores representam as crenças e as estratégias da organização, que funcionam como referências orientadoras do comportamento organizacional. Os pressupostos básicos correspondem às crenças que são incorporadas pelos líderes fundadores e, posteriormente, transmitidas aos novos membros. Porém, Schein (2006) considerava que, apesar dos líderes fundadores serem os principais responsáveis pela validação dos pressupostos culturais, estes não influenciam a organização a longo prazo porque com as mudanças, novas elites surgem e se vão tornando também influentes (Schein, 2006; Ruão, 2008).

Portanto, a cultura organizacional apresenta aspectos intangíveis que correspondem às crenças, aos valores e às estratégias da organização, assim como, aspectos tangíveis que representam os símbolos, os objectos e os artefactos culturais que são partilhados pelos membros da organização.

3.2. Imagem Organizacional

“Imagem organizacional descreve os atributos que os membros acreditam que as pessoas de fora utilizam para distinguir a organização” (Dutton e Dukerich (2004), “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, in Jo Hatch e Schultz (eds.), *Organizational Identity - A Reader*, New York: Oxford, p. 214).

O debate em torno do conceito de imagem organizacional tem apresentado um grande interesse por parte dos pesquisadores dos Estudos Organizacionais. Segundo alguns teóricos desta área, a imagem pode ser entendida através das percepções e representações que o público interno e externo faz, com base nas imagens que são projectadas e recebidas pela organização (Gioia *et al.*, 2004). Segundo Dutton e Dukerich (2004), a imagem organizacional pode ser entendida através da forma como os membros vêem e percebem a organização. Isto significa que, a imagem funciona como um espelho das impressões da identidade e da cultura. Esse espelho que representa as impressões dos outros sobre os valores transmitidos irá influenciar a forma como a organização se vê a si própria (Ruão, 2008).

De acordo com Dutton e Dukerich (2004), a identidade é uma imagem que a organização apresenta. Para estas autoras, a imagem organizacional é analisada com

base nas percepções que os membros têm sobre aquilo que os de fora pensam sobre a organização (Dutton e Dukerich, 2004).

Gioia *et al.* (2004) afirmaram que, a identidade organizacional é bastante influenciada pela imagem. Ou seja, é através das imagens projectadas que os membros percebem a forma como o público externo percebe a organização. Deste modo, a imagem organizacional não é apenas determinada ao nível interno. Esta envolve as percepções dos membros da organização e do público externo.

As diferentes percepções que se geram em torno da organização podem ser bastante destabilizadoras, podendo desencadear algumas mudanças na identidade organizacional. No entanto, é importante referir que, embora a identidade seja influenciada pela imagem, isso não significa que a primeira se iguale à segunda. A visão pós-modernista leva esta visão ao extremo.

Para os pós-modernistas, a identidade é cuidadosamente projectada para o ambiente externo, onde se mistura com o “capital cultural”⁷ na construção social de uma imagem (Bourdieu, 1979; Gioia *et al.*, 2004). Segundo Jo Hatch e Schultz (2004), a identidade organizacional, na perspectiva pós-moderna, move-se de uma origem distinta e estável para uma cópia das imagens das organizações de referência. De acordo com Baudrillard (1991), a identidade é substituída por simulações de imagens externas (*simulacros*), pois a identidade não se sustenta num conjunto de características que são centrais e distintivas, mas sim, num reflexo das imagens do momento presente. Isto significa que, “o mundo das imagens é por isso o domínio por excelência da construção de simulacros” (Rodrigues, 2010: 126).

Tomando como ponto de referência os estágios de evolução das imagens propostos por Baudrillard (1991), Jo Hatch e Schultz (2004) estabelecem uma ligação entre a forma como as organizações perdem os seus elementos centrais da cultura organizacional. Ou seja, numa primeira fase, a imagem representa uma realidade profunda e pode ser trocada pelo significado da imagem. Na segunda fase, a imagem funciona como uma máscara que cobre a realidade. Na fase seguinte, a imagem funciona quase sozinha. Finalmente, na última fase, a imagem não apresenta qualquer relação com a realidade, tornando-se num simulacro puro, deixando de haver referência e representação (Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004).

⁷Cf. Bourdieu, P. (1979), “Les trois états du capital culturel”, in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, Vol. 30, N° 1, 3-6.

PARTE II

Contextualização Metodológica do Estudo Empírico

“Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que têm a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto; revelam parte da realidade ao mesmo tempo que escondem outra parte” (Neves, 1996: 1).

CAPÍTULO 4

Estudo de Caso: Organização Não-Governamental UMAR

4. O Estudo de Caso

“O método de estudo de casos consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, seleccionada de acordo com determinado objectivo (ou, no máximo, de um certo número de unidades de amostragem), de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por forma a preservar o carácter unitário da amostra, tudo isto com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade” (Greenwood, 1965: 331).

Nos estudos organizacionais, o método de casos ou de análise intensiva é o método mais utilizado, visto permitir o desenvolvimento de uma análise profunda de situações particulares. Apresentando-se como um método indutivo, este tipo de estudo apresenta uma pergunta de partida que é acompanhada por um conjunto de hipóteses que permitem ao investigador desenvolver a sua pesquisa. Em seguida, o investigador selecciona o (s) caso (s) a analisar e delimita as diferentes técnicas para a amostragem teórica. Depois da caracterização do estudo de caso e da amostragem teórica, o investigador procede à definição dos instrumentos e procedimentos de análise, identificando assim, as unidades de análise, os métodos de recolha de dados e dos critérios de interpretação. De acordo com Greenwood (1965), o estudo de caso “ (...) consiste numa descrição compreensiva e integrada do caso, enquanto totalidade” (Greenwood, 1965: 335).

O presente trabalho tem como objectivo analisar o discurso das associadas da UMAR, tentando perceber se esta associação de mulheres apresenta uma identidade organizacional. Neste sentido, as representações identitárias presentes nas narrativas das associadas da UMAR constituem o caminho metodológico que seguirei. Segundo José Azevedo (1998), a análise do discurso consiste numa metodologia qualitativa que foi desenvolvida nas investigações em Antropologia e em Sociologia para o estudo dos fenómenos comunicacionais e linguísticos. Neste sentido, a análise do discurso salienta “ (...) as formas em que a linguagem constrói, regula e controla o conhecimento, as relações sociais e as instituições, e de examinar as formas pelas quais as pessoas

utilizam activamente a linguagem na construção do significado da vida quotidiana” (Azevedo, 1998: 108).

Após a definição do quadro de análise, a UMAR foi a organização seleccionada para o estudo da identidade organizacional. Neste sentido, a pergunta de partida usada para prosseguir com esta investigação é: quais as marcas que as associadas da UMAR utilizam para representar a UMAR e quais as representações identitárias que podem ser percebidas a partir dessas marcas? Esta pergunta de partida levou a outras perguntas que também influenciaram esta pesquisa que são: como é que as associadas da UMAR vêm e percebem a organização? Como é que as associadas da UMAR representam os processos de identificação com a organização? Podemos falar em identificação organizacional? Quais os valores e crenças que são partilhados? Como é que a imagem da organização é percebida pelas associadas?

As questões colocadas para esta investigação representam as motivações que me levaram a querer desenvolver este estudo. Assim sendo, esta pesquisa permitirá perceber como é que a identidade da UMAR foi construída, tendo em conta os processos de envolvimento das associadas com a organização. Os motivos que me levaram a eleger a UMAR para a realização deste estudo foram o facto de, em primeiro lugar, já conhecer o seu trabalho e, em segundo lugar, a motivação das associadas para que esta pesquisa fosse realizada.

4.1. Fontes de Informação

“ (...) um processo de estudo de caso intensivo não se pode socorrer duma única técnica, mas duma pluralidade delas, accionadas alternada ou simultaneamente pelo investigador” (Costa, 2005: 140).

Tratando-se de um estudo de caso assente na metodologia qualitativa, esta investigação procura analisar os processos de construção e representação identitária presentes nas narrativas das associadas da UMAR. Essas narrativas incidem nas experiências individuais e nos significados que elas atribuem ao contexto organizacional. Deste modo, as representações identitárias no discurso das associadas da UMAR permitir-nos-ão compreender e interpretar os sentimentos que apresentam em relação ao seu trabalho e os valores que partilham com a associação.

Sendo a organização UMAR o meu objecto de estudo, a amostra delimitada para compreender o fenómeno da identidade organizacional assenta em sete associadas da UMAR. Nesta investigação, a amostra foi delimitada intencionalmente, incidindo na variedade para o estudo intensivo. Em relação aos critérios de selecção das informantes, privilegiou-se a diversidade de funções dentro da organização e a diversidade geracional (ver figura 3).

MEMBROS	IDADES	POSIÇÃO
Associada Fundadora	60 Anos	Membro da Direcção
Associada Fundadora	59 Anos	Membro da Direcção
Associada Dirigente	27 Anos	Vice-Presidente
Associada Dirigente	59 Anos	Vice-Presidente
Associada Dirigente	30 Anos	Membro da Direcção
Associada Dirigente	32 Anos	Membro da Direcção
Associada	64 Anos	Membro Não Dirigente

Figura 3: Quadro de selecção da amostra em estudo.

4.2. Técnicas de Recolha e Tratamento da Informação

“Seja qual for o procedimento de recolha de dados que adoptar, deverá sempre examiná-lo criticamente e ver até que ponto ele será fiável e válido” (Bell, 2008: 97).

Sob o comando da teoria, o investigador selecciona as técnicas de recolha de informação mais adequadas à sua pesquisa, tendo em conta o método definido. No ponto anterior, foram antecipados os critérios de selecção da amostra. A selecção integra nas estratégias metodológicas que o investigador considera relevante para responder às questões formuladas no início da investigação.

A recolha de dados na metodologia qualitativa pode ser feita através de diferentes técnicas de investigação. Cabe ao investigador classificar a (s) técnica (s) que deverá utilizar, sendo que, geralmente, no estudo de caso são utilizadas mais do que uma técnica na recolha de informação. Neste estudo, em particular, foram utilizadas a entrevista e a pesquisa documental. No entanto, a entrevista assume um papel dominante no acesso à informação e ao tratamento de dados.

4.2.1. A Entrevista

“Uma entrevista de pesquisa não é uma conversa informal” (Roussel e Wacheux, 2005: 134).

A entrevista é uma técnica de recolha de informação que utiliza a forma de comunicação verbal. A entrevista pode ser fechada e aberta. A entrevista fechada apresenta um carácter mais extensivo, com perguntas curtas e estruturadas. Este tipo de entrevista obedece a um esquema rígido, previamente elaborado, que deve ser respeitado quer pelo entrevistador, quer pelo entrevistado. Por sua vez, a entrevista aberta (entrevista semi-estruturada ou entrevista semi-directiva) apresenta um carácter intensivo. Este tipo de entrevista permite ao entrevistado responder abertamente às questões do guião, sem se preocupar com o tempo e com o tipo de resposta. Esta é, então, uma técnica de recolha de informação que apresenta um pequeno grau de estruturação.

Uma das técnicas privilegiadas para esta investigação foi a entrevista semi-directiva aberta. A selecção desta técnica teve como objectivos principais: obter informação sobre a história do surgimento da UMAR; obter informação sobre os valores da organização que contribuíram para que as associadas se aproximassem desta associação; obter informação sobre as expectativas das associadas relativamente à organização e aos elementos que a integram e obter informação sobre os sentimentos que as associadas apresentam em relação à organização e ao trabalho que esta desenvolve. Constituindo uma forma de recolha de dados primários e sendo orientada para obter respostas à questão de partida, a entrevista é apontada como a técnica de recolha de informação mais utilizada nos estudos organizacionais (Neves, 1996).

Para a realização das entrevistas foi utilizado um guião⁸ que orientou e estimulou as entrevistadas a falar sobre as questões que as ligam à associação; quais os sentimentos que apresentam em relação à organização e quais os valores e crenças que partilham com esta. No total, foram realizadas sete entrevistas semi-directivas, sendo estas gravadas e transcritas na íntegra. As entrevistas foram todas feitas na sede da UMAR, em Lisboa, sendo de salientar que estas foram realizadas no dia e hora por elas marcados.

⁸Ver anexo 2: Guião das Entrevistas.

Em relação aos critérios de selecção das informantes, privilegiou-se a diversidade de funções dentro da organização e a diversidade geracional. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semi-directivas abertas a duas associadas fundadoras, que hoje fazem parte da direcção da UMAR; foram realizadas duas entrevistas a duas Vice-Presidentes da associação; foram realizadas duas entrevistas a duas associadas dirigentes e, por último, foi realizada uma entrevista a uma associada não dirigente. Estes critérios de selecção constituem fontes diferenciadas e, ao mesmo tempo, complementares que nos permitem ter acesso às diferentes vivências e significados que são atribuídos pelas entrevistadas.

Neste estudo, tive oportunidade de contactar com uma informadora-chave que me facultou informação importante para que eu pudesse prosseguir com a minha investigação. Esta informadora-chave partilhou informação sobre a história da organização, como também, mostrou disponibilidade em esclarecer todas as questões que ponderasse ser oportunas.

Às entrevistadas foi assegurado o anonimato e o sigilo da informação, sendo estes princípios éticos cumpridos.

4.2.2. Pesquisa e Análise Documental

“A pesquisa documental pode fornecer fontes materiais aprofundadas bem como uma informação sobre grandes conjuntos – de acordo com o tipo de documentos estudados. É muitas vezes essencial quando um estudo é inteiramente histórico ou tem uma dimensão histórica” (Giddens, 2007: 655).

Nas pesquisas em ciências sociais, o recurso às técnicas documentais é muito utilizado. A leitura, a análise e interpretação dos documentos permitem ao investigador captar a informação teórica-metodológica. Esta técnica constitui uma forma de reunir um conjunto de dados secundários que permite ao pesquisador ter acesso a um conjunto de informações que possibilitam aprofundar determinados aspectos que considere ser importantes no processo de investigação empírica.

Neste estudo, em particular, a pesquisa e análise documental permitiram-me ter acesso a vários documentos escritos, como por exemplo, brochuras, folhetos, revistas, livros, notícias e declarações publicadas nos órgãos de comunicação social, como também, ter acesso a documentos não escritos, como por exemplo, vídeos e arquivos

informáticos, pelo que a análise desta pesquisa envolve procedimentos diversificados. Deste modo, a pesquisa documental é uma técnica de recolha de informação muito importante para a obtenção de dados relevantes, que de outro modo seria inexecutável.

4.3. O Tratamento da Informação

“O estado de conhecimento científico é, portanto, visto como sendo tão problemático como o conhecimento do senso comum da vida quotidiana” (Morgan, 1980: 609).

Os estudos qualitativos apresentam, geralmente, uma multiplicidade de dados que encaminham o investigador para uma análise intensiva desse conjunto de informações, tentando compreender e atribuir significado a essa colecta de informação (Roussel e Wacheux, 2005).

No processo de recolha e de tratamento da informação, privilegiou-se a análise das narrativas das entrevistadas, pois este tipo de análise permite ter acesso aos sistemas de sentido que estão subjacentes nos processos de construção identitária. Deste modo, no material que dispunha procurei identificar os sentidos produzidos pelas entrevistadas em relação ao contexto organizacional, em que se inserem. Neste sentido, o discurso das associadas da UMAR é analisado com base numa perspectiva descritiva e interpretativa, sendo articulada com diferentes perspectivas teóricas que apresentarei ao longo da terceira parte.

Adoptando, então, uma análise descritiva e interpretativa, nesta investigação, procurar-se-á fazer interpretações da identidade organizacional, através da análise das percepções dos membros da organização em estudo (Albert e Whetten, 2004; Dutton e Dukerich, 2004; Golden-Biddle e Rao, 2004).

CAPÍTULO 5

Contextualização Histórica: O Percurso da UMAR

5. UMAR – Breve História

“A UMAR é hoje uma associação que se reclama de um feminismo comprometido socialmente empenhada em despertar a consciência feminista na sociedade portuguesa” (Tavares, 2003: 141).

A UMAR é uma associação de mulheres que nasceu a 12 de Setembro de 1976 e constituída por escritura pública em 1977, no cartório notarial de Vila Franca de Xira. Apresentando o estatuto de organização não-governamental (ONG), esta associação tem vindo a desenvolver um trabalho sem fins lucrativos, estando representada no Conselho Consultivo da CIDM (Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres) desde a sua fundação. Esta associação encontra a sua sede em Lisboa e apresenta núcleos regionais em Almada e Porto (1976), nos Açores (1992) e na Madeira (2008).

A UMAR (ver figura 4) nasceu como resultado de um encontro no Instituto Superior Técnico de Lisboa, em que estiveram presentes várias mulheres, nomeadamente, mulheres ligadas aos movimentos político-sociais do 25 de Abril (Tavares, 2000). Neste encontro, percebeu-se a necessidade que muitas mulheres sentiam de formar um espaço próprio para elas, para que pudessem falar abertamente de aspectos de cariz pessoal e também de aspectos que as ajudassem a mobilizar-se, no sentido de conquistarem os seus direitos no novo contexto político-social que estavam a viver.



Figura 4: Logótipo da UMAR desde 1976.

De acordo com Manuela Tavares (2003)⁹, a UMAR apresenta cinco fases que percorreram a vida da associação. No entanto, estas fases, não foram planeadas com base em influências e orientações políticas. Estas fases surgiram acompanhadas com a

⁹Manuela Tavares foi sócia fundadora da UMAR e presidente da Associação entre 1989 e 1995.

luta das mulheres, cruzando-se com a própria história dos feminismos em Portugal. Nesta secção, apresentarei as cinco fases propostas pela Manuela Tavares (2003) que nos permitem obter uma melhor compreensão sobre o percurso histórico desta organização.

5.1. 1ª Fase - 1976/1977

A primeira fase da vida da associação corresponde ao período de 1976-77 que Manuela Tavares (2003) chamou “As movimentações gerais - por creches, casas, emprego, educação, pela qualidade de vida”. Neste período, a UMAR era uma organização que se movimentava para a luta mais geral de todos os trabalhadores. No pós 25 de Abril, a UMAR promoveu cursos de alfabetização e formação a mulheres desempregadas em bairros de Lisboa, Monte da Caparica e Seixal, apoiou as trabalhadoras das empresas Maconde, Standard, Confélis e Kallen, assim como, as operárias conserveiras do Algarve e Peniche. Também se envolveu nas lutas nos bairros para que as mulheres pudessem obter casas com melhores condições e creches locais. É também neste período que a UMAR apresenta a revista “Mulher d’Abril”¹⁰, cujo objectivo era consciencializar as mulheres para a questão dos direitos das mulheres.

Nesta fase, a UMAR tinha como iniciativas a luta contra o avanço do fascismo, defendia a criação de sindicatos, lutava contra o aumento do custo de vida, reivindicava por melhores condições de trabalho, serviço de saúde para os trabalhadores e exigia as desocupações de casas e herdades. Do ponto de vista da acção social, a UMAR exigia reformas para as mulheres trabalhadoras que não tinham apoios e garantias na velhice (Nunes, 2010).

Importa ainda referir que, as associadas eram maioritariamente da UDP (União Democrática Popular)¹¹, sendo este um partido político de cariz operário que “ (...) tinha como bandeira a luta pelo pão, paz, terra, liberdade e independência e pretendia a aliança operário-camponesa, a democracia popular e o socialismo” (Nunes, 2010: 44).

5.2. 2ª Fase - 1978/1984

A segunda fase que marcou a vida da UMAR corresponde ao período de 1978-84 que Manuela Tavares (2003) chamou de “O pessoal é político – o direito à

¹⁰ Ver anexo 3: Capa da primeira publicação mensal da Revista *Mulher d’Abril*.

¹¹ Ver anexo 4: Apoio da UMAR para que as mulheres votassem na UDP.

contraceção e ao aborto”. Neste período, a UMAR inicia a sua longa caminhada pela luta da despenalização do aborto livre e gratuito. Também nesta altura, a UMAR realizou uma manifestação no Porto, contra o tráfico de mulheres.

Nesta fase, a UMAR integra na CNAC – Campanha Nacional pelo Aborto e Contraceção. Em relação às iniciativas de trabalho, destacam-se as acções em defesa dos direitos das mulheres consignados na Constituição e no Código Civil; a participação na semana da CNAC pela legalização do aborto e a concentração em S. Bento¹². A partir de 1984, a UMAR desvincula-se da UDP e passa a integrar mulheres de diferentes proveniências político-sociais.

5.3. 3ª Fase - 1985/1990

A terceira fase corresponde ao período de 1985-90 a que Manuela Tavares (2003) chamou “A afirmação institucional – a acção comum no Conselho Consultivo da CIDM e na Coordenadora Nacional de Mulheres”. Este período marca a mudança de nome da UMAR para Movimentação para Emancipação Social das Mulheres Portuguesas (1989)¹³. Esta mudança deve-se ao facto de, nessa altura, passar-se a defender o lema “Iguais nas Leis, Iguais na Vida”. Este período também marca a integração da associação no Conselho Consultivo da CIDM (Nunes, 2010). De acordo com Manuela Tavares (2003), embora a UMAR pertencesse ao Conselho Consultivo da CIDM desde 1977, é apenas nesta fase que a UMAR estabelece contacto com outras ONGs que, para além do Conselho Consultivo da CIDM, também integravam na Coordenadora Nacional de Mulheres.

Como iniciativas comuns com outras organizações não-governamentais, a UMAR marca presença em vários seminários, nomeadamente, violência contra as mulheres, iniciativa da Coordenadora Europeia de Mulheres em Lisboa; as mulheres e o emprego em Portugal; o direito comunitário e a igualdade entre mulheres e homens; mulheres e pobreza, promovido pela Coordenadora Nacional de Mulheres e assédio sexual nos locais de trabalho.

Em 1987 a UMAR juntamente com outras organizações de mulheres, subscreve o Manifesto Eleitoral: *O voto das mulheres deve dar lugar à voz das mulheres*. Protesta contra a extinção da Comissão Parlamentar da Condição Feminina e colabora na

¹²Ver anexo 5: Participação da acção promovida pela CNAC na exibição de camisolas dentro da Assembleia da República com a frase “Nós abortamos”.

¹³Ver anexo 6: Alguns recortes de jornais da época que ilustram a mudança do significado da sigla UMAR para Movimentação para Emancipação Social das Mulheres Portuguesas.

elaboração de um projecto de lei sobre as Associações de Mulheres que foi debatido na Assembleia da República em 1988.

Como iniciativas próprias, a UMAR procura dar apoio e ser solidária com as trabalhadoras da Standard e da Cofélis, tornando público o controlo das idas à casa de banho destas trabalhadoras. A associação também fez um folheto de apoio à candidatura de Maria de Lourdes Pintasilgo à Presidência da República, denunciou a posição dos bispos em relação ao planeamento familiar. Reivindicou contra o projecto de lei de revisão constitucional do CDS que colocava o aborto como crime, desenvolveu um inquérito a duas mil mulheres de Lisboa sobre “Emprego de mulheres e infra-estruturas de apoio as crianças” e também realizou os debates "A Mulher e a Saúde"; "Droga, que atitude?"; "Mulher, mãe, cidadã e infra-estruturas de apoio às crianças".

5.4. 4ª Fase - 1991/1996

A quarta fase corresponde ao período de 1991-96 que Manuela Tavares (2003) chamou “Pela afirmação social, profissional e política das mulheres – a época do *empowerment*¹⁴”. Este período é marcado por projectos desenvolvidos pela associação que conduzem à afirmação profissional, social e política das mulheres.

Destacam-se os projectos “Mulheres anos 90, Construir uma profissão” cujo objectivo era dar formação profissional a mulheres desempregadas no concelho do Seixal; o projecto “Ginforme” que teve como iniciativa a criação de gabinetes de atendimento a mulheres na área do emprego em várias regiões do país, nomeadamente, em Lisboa, Porto, Évora, Ovar, Açores e Madeira; o curso de Dinamizadoras socioculturais em Ponta Delgada e o curso de formação para mulheres trabalhadoras em horário pós-laboral.

É ainda nesta fase que a UMAR se envolve em projectos de intervenção junto das mulheres nos bairros sociais, como é o caso do projecto Trevo. Também desenvolve o projecto “Mais mulheres na Decisão Política”, no qual, tenta sensibilizar a integração de mulheres em cargos de decisão política.

No âmbito do projecto “MAIS” que integra o projecto NOW, a UMAR cria uma rede de Mulheres no Desenvolvimento Local, organizando três encontros de mulheres sobre este tema, editando os boletins: “A Teia” que deu origem ao livro “Entrelaços – História de vida de mulheres” (1997).

¹⁴O conceito de “*empowerment*” é apresentado por Manuela Tavares (2003), no sentido em que as mulheres começam a ter consciência das suas capacidades e poderes.

5.5. 5ª Fase - 1997/2007

A quinta e última fase apresentada pela Manuela Tavares (2008)¹⁵ compreende o período de 1997 a 2007. Este período é marcado pela mudança do significado da sigla UMAR para União de Mulheres Alternativa e Resposta.

Nesta fase, a UMAR deu continuidade a lutas antigas, mas também, lançou novas áreas de intervenção. Destacam-se os projectos da Violência de Género, a realização de Debates sobre o Feminismo e a criação de um centro de documentação, a luta pela despenalização do aborto, a Marcha Mundial de Mulheres (MMM) e os projectos de intervenção comunitária VIRAR e IÂ-IÔ.

Em relação à violência de género, a UMAR desenvolveu um trabalho que prestigia a associação pela qualidade da sua intervenção, tendo a organização sido responsável pela abertura de três casas abrigo para mulheres vítimas de violência (duas em Portugal Continental e outra nos Açores) e também pela criação da linha SOS para mulheres vítimas de violência e a criação de gabinetes de mulheres vítimas de violência nas ilhas de S. Miguel, Terceira e Faial. Em Setúbal foi também aberto um centro de atendimento às mulheres vítimas de violência. Outros projectos na área do atendimento e prevenção da violência doméstica foram desenvolvidos, como é o caso do projecto IMAN e Novos olhares, Velhas causas no Porto. Para além desses projectos, a UMAR cria o Observatório de Mulheres Assassinadas (OMA).

Esta fase da UMAR também foi marcada pela realização do seminário “Movimento Feminista em Portugal” no Montepio Geral, em Dezembro de 1998 em Lisboa.

Neste período, a UMAR estabelece uma ligação entre as activistas feministas e a investigação, resultando em projectos como “As Faces de Eva”¹⁶, na Universidade Nova de Lisboa; o Mestrado em Estudos sobre as Mulheres na Universidade Aberta e outras investigações em cursos na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto, da Universidade do Minho, no ISCTE, em Lisboa, na Universidade de Coimbra ou em Centros de Estudos como o CESIS.

É neste período que a UMAR cria o Centro de Documentação e Arquivo Feminista Elina Guimarães – CDAFEG¹⁷, graças à cedência por parte do IDM

¹⁵Tavares, M. (2008), *5ª Fase - Uma Agenda feminista de novas e “velhas” lutas (1997/2007)*. Em <<http://www.umarfeminismos.org>>. Acedido a 16 de Março de 2011.

¹⁶Ver anexo 7: Capa da Revista Faces de Eva, nº 10, 2003.

¹⁷Ver anexo 8: Capa do Catálogo Histórico do Centro de Documentação e Arquivo Feminista Elina Guimarães.

(Informação, Documentação Mulheres) e da Cooperativa Editorial de Mulheres de documentos históricos e livros e publicações inéditas.

A luta pela despenalização do aborto também fez parte deste período, onde vários projectos e trabalhos foram desenvolvidos neste campo, como o lançamento da linha SOS – Aborto, na qual foram recolhidos inúmeros depoimentos de mulheres de todo o país sobre a questão do aborto e, posteriormente, esses depoimentos foram entregues ao parlamento, de modo a que o governo se sensibilizasse e prestasse maior atenção a este problema. Para além do que foi referido, a UMAR também lançou a Declaração “Juntas pela Dignidade” que foi subscrito por mulheres de renome em contraponto ao congresso “Juntas pela Vida” e participou no Movimento “Sim pela Tolerância” e publicou duas edições de um livro contributos para a "História do movimento pelo aborto e contracepção em Portugal".

Uma outra grande área de intervenção da UMAR foi a participação, desde o primeiro momento, na coordenação portuguesa da Marcha Mundial de Mulheres (MMM). Este trabalho apresenta um carácter inovador dentro da associação, na medida em que integra um movimento mundial plural, tendo na sua origem uma visão feminista do mundo e da luta das mulheres.

Outros projectos a destacar são os projectos VIRAR e IÂ-IÔ que foram desenvolvidos na área do Plano Integrado de Almada. O projecto VIRAR teve como objectivo a formação profissional de mulheres desempregadas na área de serviços de proximidade e criação de um centro de recursos. Por outro lado, o projecto IÂ-IÔ - Integração - Autonomia - Igualdade de Oportunidades teve como objectivo desenvolver iniciativas de luta contra a pobreza.

Apresentando um longo percurso na sociedade portuguesa, a UMAR conseguiu unir diferentes gerações de mulheres, permitindo que as novas gerações encontrassem na associação um espaço próprio para a sua intervenção e reflexão sobre as questões feministas. Para além disso, a UMAR conseguiu aliar a sua intervenção de novas com “velhas” causas.

Desde 2008 até 2010, a UMAR tem vindo a promover outros projectos, como por exemplo, o projecto “Laços e Fronteiras. Novas Metodologias de Apoio às Mulheres Vítimas de Tráfico”, cujo objectivo é dar visibilidade à questão do tráfico de mulheres; o projecto “Mudanças com Arte”, no qual, a UMAR procura sensibilizar os jovens do 3º ciclo e do ensino secundário para a prevenção da violência de género, implementando um programa de acção sistemática nas escolas, onde são explorados

diversos temas sobre a prevenção e o comportamento da violência; e o projecto “BIG – Bibliotecas pela Igualdade de Género” que procura tornar os espaços das Bibliotecas Municipais, locais atentos às questões de género.

Os estatutos actuais, aprovados em 2008, declaram que a UMAR é uma associação feminista, centrando o seu trabalho e a sua intervenção em torno das questões ligadas à defesa dos direitos das mulheres.

Excerto dos Estatutos da UMAR, 2008, Capítulo I, Artigo 3º:

- a) “Defender os direitos das mulheres nas leis e na vida;
- b) Promover a afirmação social, económica e política das mulheres e a sua participação paritária em todas as esferas de decisão;
- c) Opor-se a todas as formas de discriminação e de violência sobre as mulheres e promover formas de solidariedade;
- d) Combater todas as formas de exclusão social de mulheres, nomeadamente as que estão ligadas à feminização da pobreza;
- e) Promover acções de formação e informação que contribuam para uma maior consciencialização e afirmação das mulheres, enquanto trabalhadoras e cidadãs intervenientes;
- f) Valorizar o papel das mulheres no desenvolvimento das suas regiões;
- g) Defender medidas de acção positiva que permitam um maior acesso das mulheres à decisão política;
- h) Elaborar estudos, publicações e desenvolver seminários, debates e outras acções de interesse para as mulheres, contribuindo para a afirmação do feminismo, enquanto corrente plural de pensamento e acção na sociedade portuguesa;
- i) Desenvolver redes e acções de intercâmbio e parceria a nível nacional e internacional, dentro dos princípios da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens” (Estatutos da UMAR, 2008).

Portanto, a UMAR está envolvida em áreas de trabalho específicas, destacando-se a violência contra as mulheres e violência de género; educação e intervenção comunitária; direitos sexuais e reprodutivos; realização de estudos, seminários, publicações e aprofundamento da reflexão e da acção em torno da agenda feminista; Centro de Documentação e Arquivo Feminista Elina Guimarães. Também está na coordenação portuguesa da Marcha Mundial de Mulheres, como também, está presente no Conselho Consultivo da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e respectivos grupos de trabalho (Brochura do Projecto Laços e Fronteiras. Novas Metodologias de Apoio às Mulheres Vítimas de Tráfico, 2008).

PARTE III

Análise e Discussão de Dados

“ [...] é preciso dizer que a UMAR foi fruto de um período especial em Portugal que foram as movimentações sociais depois do 25 de Abril de 1974. Muitas mulheres vieram para a rua nessa altura, falaram pela primeira vez em Assembleia, em reuniões de comissões de moradores, em reuniões de sindicatos, ocuparam casas desabitadas em bairros, exigiram às freguesias e às câmaras melhores condições de vida, formaram creches para crianças. Houve uma grande movimentação social que só quem viveu é que pode entender como mulheres símbolos do povo se mobilizaram por todas essas questões que eram questões muito objectivas, muito concretas que tinham a ver com os seus quotidianos e foi perante essa grande participação das mulheres que surgiu a ideia de que elas necessitariam certamente de uma associação de mulheres” (Associada Fundadora da UMAR, entrevista: 22/11/2010).

CAPÍTULO 6

Representações Identitárias no Discurso das Associadas da UMAR

6. Representações do Passado: Construção Identitária

As análises das entrevistas realizadas foram enquadradas em três perspectivas, que apresentam objectivos concretos que são: as representações do passado na consolidação identitária; as representações do presente na identificação organizacional e nas percepções sobre a imagem organizacional; e as representações do futuro através da perspectiva de continuidade (Albert e Whetten, 2004; Machado, 2005). Numa primeira fase, procurar-se-á perceber como é que a identidade da organização foi constituída, tendo em conta as mudanças pelas quais a organização passou. Em seguida, analisar-se-á o grau de identificação das associadas e como é que estas vêem e percebem a organização. Em última análise, verificar-se-á a forma como as associadas imaginam o futuro da organização, reflectindo sobre questões que envolvem uma perspectiva de continuidade da associação.

Na entrevista de investigação a uma associada fundadora, foi colocada a questão “*Como e em que contexto nasceu a organização UMAR?*”. O discurso desta associada traduz o percurso inicial desta associação, no qual, esta apresenta um conjunto de representações de momentos vividos que adquirem grande importância. Ao narrar a identidade, a entrevistada conta como é que a organização era no passado (Machado, 2005).

- (1) [...] é preciso dizer que a UMAR quando nasceu não nasceu espontaneamente. Nasceu porque existia uma organização política da esquerda radical que era a UDP (União Democrática Popular) que, de certo modo, estimulou algumas das suas activistas, algumas das suas militantes a formarem esta associação.
- (2) A associação [...] esteve muito debaixo das orientações políticas do próprio UDP, um bocado naquela ideia de que nós iríamos trabalhar com as mulheres, no sentido de as mobilizar para a luta mais geral de todos os trabalhadores.
- (3) [...] a UMAR não surgiu como uma associação feminista. Se formos ver os estatutos, é uma associação pela emancipação das mulheres, em defesa dos direitos das mulheres, mas o termo feminismo não aparecia, precisamente, porque mesmo dentro da esquerda havia muitas incompreensões relativamente às questões do feminismo.

Nas narrativas apresentadas, podemos constatar que na fase de consolidação identitária da organização, esta foi determinada pelos factores externos. Ou seja, esta organização nasceu sob as orientações políticas da UDP, uma organização da esquerda radical, que estimulou algumas das suas militantes a formarem a UMAR, de modo, a que estas se mobilizassem de acordo com as exigências dessa organização política. Ao olhar para o discurso sobre o surgimento desta organização, podemos perceber que a entrevistada expressa a existência da organização no tempo. Ao narrar factos que presenciou no passado, esta associada evidencia através da memória o carácter duradouro da organização (Albert e Whetten, 2004), contribuindo assim, para a construção da identidade organizacional ainda não manifestada.

A identidade da UMAR resulta de uma evolução progressiva, visto que esta associação não nasceu como uma organização feminista. Com o passar do tempo e com as experiências que fora tendo no terreno (isto é, das influências externas), a UMAR percebeu que era necessário desvincular-se da UDP e percorrer um caminho de autonomia.

- (4) Eu acho que um caminho muito importante foi a autonomia [...] uma questão é pertencer a uma força política, outra coisa é fazer com que essa força política mande na associação, isso não.
- (5) [...] das experiências que nós tínhamos [...] mostrava que as mulheres queriam falar também de outras questões, muito do seu fórum pessoal, portanto, dos problemas lá em casa, dos maridos que lhes dificultavam as idas às aulas de alfabetização que nós também UMAR fazíamos, dos problemas com os filhos... sei lá... dos problemas das gravidezes não desejadas. Ora, foi essa experiência que nos foi mostrando que as mulheres precisavam de ter também espaços seus, muito próprios, independentemente da orientação política, de um partido. E, aos poucos, a UMAR foi percorrendo o seu caminho de autonomia [...].

Nos discursos apresentados, podemos verificar que a UMAR se desvinculou da UDP para seguir o seu caminho de autonomia, através da influência de factores externos à organização. Ou seja, foi através da experiência que lhe foi mostrada pelas mulheres com quem iam estabelecendo contacto que a UMAR sentiu necessidade de percorrer o seu caminho de autonomia.

Para além da necessidade de percorrer o seu caminho de autonomia, a UMAR também sentiu necessidade de mudar o nome da organização.

- (6) União de Mulheres Anti-Fascistas e Revolucionárias porque correspondia ao tempo. Éramos Anti-Fascistas porque tínhamos saído do Fascismo, éramos revolucionárias porque nos bairros fazíamos creches, ocupávamos casas, fazíamos piquetes às portas das fábricas, portanto, era o clima do movimento, era o clima da época.
- (7) Só que nós depressa vimos que esse período estava a chegar ao fim e que era preciso mudar o nome [...].
- (8) [...] este símbolo... ele está um bocadinho datado pelo seu esquematismo, mas aquela ideia de uma mulher com o sol por trás e com os cabelos ao vento é uma ideia que permanece para além dos tempos. Dá uma ideia de liberdade e quisemos manter o símbolo, a sigla. Mais tarde, viemos a encontrar um caminho que era União de Mulheres Alternativa e Resposta. Alternativa porquê? Porque nós procuramos contribuir para as alternativas na vida das mulheres. Por exemplo, as mulheres que vão para as casas abrigo, que vêm com imensos problemas, nós procuramos ajudá-las a construir outros percursos de vida, com autonomia, com confiança nelas próprias, etc. E resposta porque estamos dispostas a dar respostas aos problemas mais imediatos que as mulheres que vêm ter connosco têm.

Tendo consciência de que o período revolucionário que vivia estava a chegar ao fim, a UMAR sente necessidade de mudar o seu nome. A organização muda o significado da sua sigla para União de Mulheres Alternativa e Resposta, de modo, a comunicar interna e externamente a sua nova forma de intervenção. Ou seja, a UMAR com o novo nome manifesta uma mudança nas suas formas de intervenção, procurando agora, dar respostas imediatas e alternativas aos problemas das mulheres. De acordo com Albert e Whetten (2004), a identidade organizacional expressa-se em momentos de mudança, como é o caso do período em análise.

Olhando ainda para o percurso passado, a UMAR apresenta mudanças nos seus valores e crenças iniciais.

- (9) Para muita da esquerda, mesmo esquerda revolucionária, as feministas eram mulheres burguesas e, portanto, essa incompreensão, essa incapacidade das esquerdas entenderem que os feminismos podiam ser plurais e terem diversas componentes, da esquerda, mais à direita, mais institucionais, etc., como isso foi visto também trouxe dificuldades nestas abordagens e, por isso, nós tivemos algumas alterações nos nossos valores [...].
- (10) [...] diremos que este amadurecimento feminista da associação foi muito interessante porque foi feito não de uma forma forçada, mas de uma forma em que ligada à nossa experiência concreta no terreno, na nossa ligação às mulheres e aos seus direitos mais específicos, mais concretos, nós fomos reencontrando esses caminhos, fomos reflectindo e fomos inclusive mudando os estatutos da UMAR, o nome da UMAR e o nosso pensamento.

Nas narrativas apresentadas, é visível as mudanças pelas quais a organização passou, sendo notório a ideia de que a UMAR de hoje é diferente da UMAR de

antigamente. Segundo Gioia *et al.* (2004) e Jo Hatch e Schultz (2004), as mudanças que ocorrem no contexto organizacional afectam a sua identidade, como também, a identidade dos seus membros, visto que estes estiveram presentes nos processos de mudança. Podemos então verificar que, a UMAR é uma organização que sofreu de um “amadurecimento feminista” provocado por factores externos à organização. Ou seja, o contacto com diferentes mulheres despertou a UMAR para a reflexão sobre os direitos das mulheres e sobre as questões ligadas ao feminismo. Deste contacto externo, a UMAR acabou por mudar os seus estatutos, o seu nome e o seu pensamento.

6.1. Representações do Presente: Identificação Organizacional

Ao analisar a questão da identidade organizacional, somos também obrigados a pensar na questão da identificação que, segundo Ashforth e Mael (2004), contribui para que os indivíduos estabeleçam um sentimento de pertença com a organização. Quando colocada a questão “*Quais os factores que ligam as associadas à organização?*” podemos verificar um conjunto de categorizações que manifestam esse sentimento de pertença.

- (11) Paixão, razão, amor. Aqui na UMAR não só lutamos pela emancipação das mulheres como também ajudamos nas lutas contra outras formas de opressão.
- (12) Então, nós aqui na UMAR trabalhamos... digamos, numa sociedade, somos amigas, partilhamos desventuras, venturas da nossa vida pessoal e trabalhamos de uma forma solidária e baseada nesses ideais que é lutar contra a opressão sobre as mulheres, pela emancipação das mulheres para que sejam sujeitos autónomos [...].
- (13) Desde o início desta casa, desta organização até agora temos mulheres fabulosas, dedicadas e de que maneira à causa das mulheres e portanto é uma organização, é todo um conjunto de pessoas que merecem todo o respeito porque de facto são mulheres dignas de encarreirarem ao lado... temos mulheres fabulosas no historial desta organização e continuaremos a ter [...].

Nos discursos em análise, constatamos que existe um grau de identificação com a organização e com o trabalho que esta desenvolve. As entrevistadas apresentam um discurso que permite-nos perceber que, na UMAR, as associadas vivem sentimentos de realização pessoal que se reflectem no trabalho que fazem. Na perspectiva de Whetten e Godfrey (1998), quanto maior o sentimento de identificação dos membros com a organização, maior será a fusão dos interesses individuais com os interesses

organizacionais. Nestas narrativas, as associadas apresentam, então, um conjunto de representações positivas relativamente à organização, manifestando sentimentos afectivos e emocionais associados à motivação no trabalho que esta desenvolve. Conforme pudemos analisar, as associadas identificam-se com a associação que é marcada pelo reconhecimento e pela significação afectiva das interacções no trabalho.

A identificação organizacional também pode ser analisada com base nos relacionamentos que se estabelecem na organização. Para Machado (2005), a metáfora da família é uma forma de manifestação da importância que esta representa na identidade dos membros da organização.

(14) A UMAR é uma segunda casa, é uma família, porque somos amigas.

(15) A UMAR é uma casa, é uma família e como família temos coisas que nos aproximam muito e depois há alturas em que não concordamos com as coisas e discute-se e tenta-se levar as coisas em bom porto, mas é isso, é uma casa, é uma família, com tudo aquilo de bom e de mau que as famílias também têm, mas é uma presença constante na minha vida.

(16) É o amor. Adoro tudo o que faço. É a minha segunda casa, às vezes é a primeira casa e as Umaristas são a minha família. É muito amor. Quando comecei a fazer voluntariado no Centro, sentia-me tão contente por estar aqui, senti que nasci para fazer isto... é isto mesmo que eu quero fazer!

É visível nas narrativas das associadas o laço afectivo que estas estabelecem em relação à organização (Albert, 1998), sendo perceptível nas representações “casa” e “família”. Ou seja, as associadas apresentam uma forte identificação com a organização que se manifesta através de expressões emocionais e afectivas, que fazem com que considerem a organização como uma “casa” e as suas companheiras de trabalho e de intervenção como a sua “família”.

As interacções que se desenrolam no contexto organizacional contribuem para que os seus membros produzam um sentido nas relações que se estabelecem, influenciando-os a se identificarem com a entidade onde se inserem. Neste sentido, as representações discursivas das associadas da UMAR permitem-nos afirmar que as suas experiências no interior da organização são particularmente marcadas pela afectividade que se manifesta nos termos “casa” para representar a UMAR e “família” para representar as suas companheiras da associação.

A representação da UMAR como “casa” e das associadas como “família” pode ser pensada também sob a perspectiva de Pratt (1998) relativamente à questão de haver identificação organizacional por causa da necessidade de filiação. Neste sentido, a

identificação é manifestada com base nas necessidades individuais que se relacionam com factores satisfatórios, com os quais os membros se identificam.

Outro aspecto que foi analisado em relação às diferentes formas de identificação organizacional é o facto de os membros partilharem os mesmos valores da organização. Questionadas com a pergunta “É feminista?”, as associadas apresentam uma partilha de valores com a organização em estudo.

(17) Se ser feminista é de facto lutar pelos direitos das mulheres, eu sou feminista, isto é evidente que sou.

(18) [...] antes partilhava esse activismo feminino com outros activismos [...] Agora, na UMAR [...] estou muito mais absorvida por esta área das mulheres e do feminismo. Mas já era feminista antes de integrar na UMAR.

(19) Claro que sou feminista! [...] Entrei para a UMAR porque me identificava.

(20) Identifico-me com os estatutos da UMAR, identifico-me com os valores que a UMAR defende, obviamente, quando deixar de me identificar saio da associação.

Assumindo-se como feministas, as associadas partilham este valor com a organização em estudo. Nas narrativas apresentadas, os termos “feminista” e “feminismo” são usados para caracterizar a identidade pessoal das associadas, estando em conformidade com os valores que a UMAR defende. Neste sentido, por partilharem os mesmos valores e os mesmos ideais feministas, as associadas procuraram esta organização por sentirem que se identificavam com eles.

(21) Eu conhecia a [REDACTED] e ela, na altura, ela teve a ideia de criar um Centro de Documentação Feminista em Portugal e eu adorei a ideia. Eu tinha trabalhado numa livraria, gosto de livros, assumia-me como feminista e achei fantástico poder fazer voluntariado nessa área [...].

(22) [...] a primeira vez que me senti uma pessoa consciente foi como feminista, foi a minha primeira identidade. Depois com [...] leituras fiquei com vontade de fazer coisas, não estar só a ler, não estar só a investigar, mas também associar-me a algum movimento, a alguma associação para fazer alguma coisa. Comecei a procurar na internet e vi [...] a UMAR.

(23) Aliás, eu quis entrar para a UMAR porque a UMAR por aquilo que eu tinha percebido era a única associação em Portugal que se assumia como feminista, que tinha nos seus estatutos que era uma organização feminista e foi por isso que eu vim para a UMAR. Senti necessidade de ir para uma associação que defendesse logo esse princípio, esse valor, essa filosofia.

Nas representações discursivas apresentadas, verificamos que as associadas já tinham consciência do que era o feminismo e, por se identificarem com as questões feministas, quiseram trabalhar na UMAR. Nestas narrativas, podemos constatar que existe identificação por afinidade (Pratt, 1998). Essa identificação manifesta-se no facto

de as associadas procurarem e/ou aproximarem-se da UMAR por considerarem que esta apresenta valores e crenças semelhantes aos seus. Assim sendo, a identificação por afinidade acontece quando os indivíduos, neste caso as associadas em análise, procuram organizações similares (Pratt, 1998).

Para além da identificação com base na valorização afectiva e emocional e da partilha de valores, também as associadas conferem à UMAR um carácter distintivo e duradouro que outras organizações não apresentam. Sendo colocada a questão “*Acha que a UMAR é uma organização única?*”, podemos verificar que as associadas conferem a esta organização um carácter único e distintivo, conceitos propostos e conceptualizados por Albert e Whetten (2004).

- (24) Acho que a UMAR é mais combativa. Há organizações que dizem ser feministas, mas se calhar são mais institucionais, não saem tanto para a rua como nós. Acho que o nosso tipo de activismo é único e temos imensas áreas de voluntariado [...] trabalhamos pela causa, não só pela instituição. Trabalhamos por aquilo que defendemos, trabalhamos com muito entusiasmo, com muita convicção e também com muito amor.
- (25) Tenho alguma dificuldade em pensar noutras organizações feministas, tenho mesmo. Porque tu podes ter associações pela igualdade entre homens e mulheres, pela igualdade de oportunidades, tens associações, grupos de partidos políticos que também trabalham pelos direitos das mulheres, mas associações que se reivindicam, que se assumam como feminista, não tens [...] a UMAR é das maiores e é a que tem mais peso e que se orienta e que procura as questões feministas.
- (26) Em relação a Portugal, acho que não há mais nenhuma organização como a UMAR [...] Há assim grupos feministas, há um colectivo feminista acho que de jovens, mas eu acho que a única organização feminista que existe cá em Portugal é de facto a UMAR, não dou conta assim de outras, embora haja mulheres feministas, desorganizadas ou que depois acabam a vir ter à UMAR.

Nestas narrativas, podemos verificar a dimensão simbólica do carácter distintivo da identidade organizacional (Albert e Whetten, 2004). De acordo com os discursos das associadas em análise, a UMAR apresenta um carácter único e distintivo em relação a outras organizações ditas feministas. Com base nas representações discursivas apresentadas, podemos também afirmar que as entrevistadas fazem uma valorização ideológica do carácter distintivo que constitui, segundo elas, a diferença do trabalho desta associação e também na sua forma de intervenção. Para Pratt (1998), a identificação organizacional é mais provável de ocorrer em organizações que apresentam características únicas e distintivas.

Segundo o carácter distintivo da identidade organizacional definidos por Albert e Whetten (2004), a organização deve apresentar características únicas e distintivas das suas concorrentes. Por sua vez, na Teoria da Identidade Social proposta por Ashforth e

Mael (2004), os indivíduos tendem a identificar-se com os grupos e/ou com as organizações que apresentam elementos únicos e distintivos. Neste sentido, a identificação com as organizações pode ser analisada, de acordo com a ideia de distinção dos valores e das práticas da organização em relação a outras organizações comparáveis (Ashforth e Mael, 2004).

O carácter da durabilidade (Albert e Whetten, 2004) também é colocado à UMAR, na medida em que esta é uma organização que apresenta um percurso relativamente longo na história de Portugal.

- (27) Acho que é uma associação que tem uma longevidade enorme, que tem sabido adaptar-se aos tempos que correm, que tem conseguido captar novas gerações e a isso muito se deve também a visão que as Umaristas mais velhas têm e acho que tem mantido independência política.
- (28) A UMAR é uma organização histórica neste país.
- (29) É aquela que foi mais coerente, que teve muito mais tempo no trabalho na área do feminismo, que se manteve ao longo do tempo, as outras podem ter tido ... o MLN, por exemplo, quando surgiu foi importantíssima, mas foi curto, acabou. Não é dizer que é mais importante porque dura mais, mas é como se a UMAR fosse aquela que tivesse mais persistência, durou este tempo todo e acho que vais continuar a existir, tem um trabalho mais continuado.
- (30) [...] a UMAR é impar porque é um movimento, é uma associação de mulheres que vem desde 1974 que tem feito um percurso histórico interessante e muito emancipatório na sociedade portuguesa e tem avançado no sentido dos feminismos, inicialmente com o seu nascimento ligado a uma organização política e digamos o corte com essa organização no sentido de abrir-se a mulheres de outras áreas e não estar ligada a um partido e portanto é completamente autónoma [...].

Segundo as associadas da UMAR, esta organização apresenta um percurso histórico que outras organizações em Portugal não têm. Na abordagem proposta por Albert e Whetten (2004), estes autores apresentam o carácter duradouro da identidade organizacional associado às características que mantêm algum grau de uniformidade e continuidade ao longo do tempo. No caso da UMAR, o aspecto temporal parece ser central nos discursos das associadas.

Gioia *et al.* (2004) referem que o carácter duradouro da identidade é contido na estabilidade dos “rótulos” utilizados pelos membros, para expressar aquilo que eles acreditam ser a organização. Estes autores referem ainda que a noção de uma identidade que é duradoura implica que essa identidade continue a ser a mesma ao longo do tempo. A identidade organizacional com um sentido de continuidade é, porém, aquela que

muda a sua interpretação, mantendo as crenças e os valores que se estendem ao longo do tempo. Neste sentido, a identidade é transmitida a partir dos valores expressos, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa e estável (Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004).

6.2. Imagem e Identidade Organizacional

O conceito de imagem aplicado à UMAR é analisado com base nas percepções do público interno da organização (Dutton e Dukerich, 2004). No caso da UMAR, é valorizada a forma como estas vêem e percebem a organização.

Ao serem questionadas com a pergunta “*O que é a UMAR?*”, as associadas apresentaram um conjunto de marcas que, segundo elas, caracterizam a organização.

- (31) A UMAR é uma organização de mulheres que luta pela igualdade de direitos.
- (32) A UMAR, para mim, acaba por ser mais que uma associação e tendo um peso tão grande e sendo quase uma associação exclusiva na área do feminismo, para mim acaba quase por ser um movimento feminista. Então, eu reconheço à UMAR quase a exclusividade de trabalho na área dos direitos das mulheres [...] a UMAR tem um papel fundamental, por isso é uma associação de tão grande que acaba por ser um movimento feminista em Portugal [...].
- (33) É uma associação feminista em que cá dentro as nossas práticas são práticas profundamente democráticas e transparentes [...].
- (34) Portanto, a UMAR é uma organização de mulheres, de defesa dos direitos das mulheres, que serve para responder às necessidades concretas das mulheres. É também uma organização que percebe que o activismo só por si não chega, é preciso aprofundar os problemas, estudar os problemas, ir ao fundo dos problemas para se poder evoluir, portanto, digamos que é por isso que faz com que a UMAR não só persista mas que tenha capacidade para atrair pessoas. Tem uma vertente de activismo, tem uma vertente de estudo, de formação, de investigação, de aprofundamento e tem também uma outra perspectiva que é a perspectiva de desbravar terreno, desbravar terreno para responder aos tais problemas emergentes.

A UMAR é identificada pelas suas associadas como uma organização de mulheres que tem como objectivo responder aos problemas emergentes da vida de outras mulheres. Apresentando um carácter de exclusividade nas suas áreas de intervenção, as associadas conferem à organização um trabalho único. Para além do que foi referido, a UMAR apresenta três perspectivas que marcam a identidade da organização que são: o activismo, a investigação e a perspectiva de desbravar terreno para responder aos problemas emergentes na vida das mulheres. Estas perspectivas

contribuem para que esta organização persista ao longo dos tempos e continue a atrair novas pessoas.

Como podemos analisar nas narrativas apresentadas, a UMAR é uma organização que apresenta um sistema de valores e de crenças que podem ser considerados como centrais. Segundo a proposta de Albert e Whetten (2004) sobre o carácter central da identidade organizacional, verificamos que as associadas têm interiorizado um conjunto de valores que representam o imaginário da organização que, segundo elas, representam as características centrais da UMAR. Neste sentido, existe o pressuposto da crença de que a UMAR é uma organização feminista, sendo esse valor o principal motivador do funcionamento da organização, visto que os projectos aos quais se vinculam se centram exclusivamente na área dos direitos das mulheres.

Apesar de neste estudo de caso ser valorizada a forma como as associadas vêm a organização, também é valorizada a forma como estas pensam que os outros vêm o trabalho e as formas de intervenção desta associação.

(35) Em Portugal, todas as associações que trabalham na área da violência têm visibilidade. A violência doméstica é uma área que é vendável do ponto de vista publicitário, as pessoas e os jornalistas estão sempre cedentes de informação sobre isso [...] Agora, quando nós comparamos a UMAR com outras instituições que trabalham na área da violência, a UMAR não trabalha só na área da violência, por isso, a UMAR pode acabar por perder visibilidade por causa disso, porque não é uma associação que não trabalha só numa área exclusiva.

(36) [...] eu acho que o trabalho da UMAR é valorizado, poderá é acontecer é que muitas pessoas não conheçam o trabalho da UMAR e ao não conhecerem o trabalho da UMAR não o poderão valorizar, portanto, em termos de sociedade civil, as organizações e as pessoas que conhecem o trabalho da UMAR valorizam-no muito porque é uma organização que tem trabalho em várias áreas [...].

A imagem é um processo, através do qual se pode perceber a identidade organizacional, pois permite-nos analisar as percepções e as representações que fazem em relação à organização. Dutton e Dukerich (2004) afirmaram que o conceito de imagem integra as percepções que os membros têm em relação à forma como o público externo vê a organização.

Sendo visível a relação entre imagem e identidade organizacional nas narrativas apresentadas, podemos afirmar que as associadas acreditam que o trabalho da UMAR

não é tão valorizado como outras organizações que centram o seu trabalho numa área exclusiva de intervenção.

6.3. Representações do Futuro: Perspectiva de Continuidade

A análise da identidade organizacional também envolve o futuro (Albert e Whetten, 2004). Fazendo uma retrospectiva sobre as lutas em que a UMAR esteve envolvida, as associadas são levadas a pensar no futuro da organização, sobretudo nas lutas que, para elas, ainda falta travar.

(37) [...] mas há ainda tantas lutas... mesmo a nível da igualdade de género que eu penso que ainda vamos ter muito trabalho. Igualdade de género a nível de tudo... igualdade profissional, mesmo a nível de poder, a nível do governo, as mulheres ainda não conquistaram, não por mérito próprio, mas porque não deixaram, quer dizer, como é que se percebe que tanto em cargos de chefia de grandes empresas continuam a ser homens na chefia? Aliás, a nível do governo, quando olhamos para a constituição do governo a gente vê perfeitamente que ainda são homens e homens e homens. Portanto, que são lutas já mais antigas que vão continuar a ter razão de ser... e depois vão aparecer outras que esta juventude vai de facto encetar e continuar.

(38) Para já, era brutal que os objectivos do Manifesto Feminista da UMAR fossem todos cumpridos. Acho que vai sempre haver motivos para lutar por uma maior igualdade, por mais justa que seja uma sociedade vai sempre haver motivos que nos faça lutar por um mundo melhor, há sempre qualquer coisa a fazer [...] Igualdade de género, igualdade social são uma referencia para uma sociedade justa, é uma obrigação nossa como cidadãos e cidadãs intervir civicamente na nossa sociedade, portanto, acho que haverá sempre qualquer coisa a fazer.

(39) Então o que eu estou a dizer basicamente é que cada vez uma maior relação entre crítica entre o sistema capitalista, crítica do sistema heteropatriarcal, heteronormativo e patriarcal, portanto, estas três dimensões assim e cada vez mais lutas lançadas à denúncia desses sistemas [...].

Nas narrativas apresentadas, podemos pensar na perspectiva de continuidade da organização, visto que as associadas consideram que ainda há muitas lutas que vão continuar na ordem do dia. Questões como a desigualdade de género e a denúncia aos sistemas capitalista, heteropatriarcal e heteronormativo são lutas que a UMAR deve continuar a travar. Neste sentido, somos levados a pensar novamente no carácter duradouro proposto por Albert e Whetten (2004) como sendo uma das características que marca a identidade organizacional.

Quando colocada a questão “*Como é que as associadas imaginam o futuro da UMAR?*” surge, novamente, a questão da perspectiva de continuidade da organização.

- (40) Não teremos futuro se ficarmos as mesmas, por isso, é que é tão importante renovar a associação [...]
Devemos apostar em novas pessoas, sempre! Porque são pessoas dedicadas, pessoas com capacidade, que se assumem como feministas, até têm novas formas de pensamento e toca a andar para a frente [...].
- (41) Eu espero que envelheça bem! [...] Imagino a UMAR a continuar a trabalhar em projectos. Neste momento, a geração mais nova está a aprender com a geração mais velha, há aqui de certa forma uma passagem de testemunho.
- (42) Imagino-me no futuro da UMAR. Não sei se a fazer o mesmo tipo de funções, mas vejo-me na UMAR, por questão de identidade, de ideais, de reflexo daquilo que eu defendo e aquilo que a UMAR defende e vai continuar a defender [...].
- (43) O futuro da organização prevejo com mais influência na sociedade, com mais jovens e menos jovens, com mais pessoas a aderirem à UMAR e às causas feministas [...].

Uma das questões que deve ser analisada é o facto de a geração fundadora sentir necessidade de dar mais espaço às novas gerações dentro da associação, pois consideram que, se ficarem sempre as mesmas, a organização não terá futuro. Neste sentido, as associadas manifestam um desejo de continuidade da organização e, por isso, consideram ser importante dar espaço às novas gerações.

Nas narrativas apresentadas, também verificamos que as associadas da UMAR imaginam o futuro da organização como tendo mais influência na sociedade e com mais pessoas a aderirem às causas feministas. Pegando na teoria de Albert e Whetten (2004), relativamente à identidade ser marcada por características centrais, distintivas e duradouras, podemos afirmar que as questões feministas e as causas feministas são os aspectos centrais da organização em análise. Também a característica da durabilidade tem sido apresentada como uma característica da UMAR e, mais uma vez, esse elemento pode ser visível na perspectiva de continuidade das associadas na organização a que se veiculam hoje, independentemente das funções que tenham. Esta ideia sugere que existe um sentimento de pertença à associação que se reflecte na expressão “vejo-me na UMAR, por questão de identidade, de ideais, de reflexo daquilo que eu defendo e aquilo que a UMAR defende e vai continuar a defender”. Também podemos observar que o papel que as associadas desempenham no contexto organizacional adquire grande importância na sua identidade. Colocada a questão de como é que imaginam o futuro da organização, as narrativas manifestam uma enorme sensibilidade às modificações e/ou

transformações pelas quais esta poderá passar. No entanto, existe uma vontade de querer que esta organização evolua com a nova geração, sendo que essa vontade de continuidade é marcada pelo desejo de realização a continuar a trabalhar na UMAR por questões de identidade.

Uma outra questão que as entrevistas colocaram relativamente ao futuro da organização foi o facto de existir a possibilidade de entrarem homens como associados na UMAR. Esta questão aponta para a possibilidade de na UMAR existirem identidades sociais diferenciadas.

(44) Por exemplo, uma questão que já foi discutida com esta última direcção e que algumas jovens estão a colocar ao nível da organização é porque não homens, porque não rapazes na UMAR?! Não só como associados, mas também como membros da direcção. Portanto, essa é uma questão nova e que precisa ser aprofundada e que precisa ser mais discutida e que reflecte efectivamente uma outra forma também de olhar para uma organização feminista, mas que tem sido só de mulheres, mas nós também sabemos que há homens que são feministas e portanto digamos que eu não faço futurismo, mas penso que a UMAR tem estrutura para fazer grandes avanços, para fazer até grandes mudanças e até para fazer mudanças até estruturais [...].

(45) Do ponto de vista imediato, acho que sim, se há homens feministas, se a igualdade é para ambos [...].

(46) Possivelmente, a UMAR terá de se adaptar às novas exigências e às contingências históricas e sociais. Talvez daqui a um tempo tenhamos associados homens, mas acho que... eu tenho pensado muito nisto... para mim faz sentido que a UMAR não tenha homens como associados, tem feito sentido, fico bastante... melindrada. Não é melindrada, mas tenho medo que a presença de homens como associados que vá mudar a UMAR.

(47) [...] isso está a pôr em causa uma discussão que nós já tivemos numa reunião da [...] que é sobre a entrada de homens como associados que neste momento, os nossos estatutos não o permitem e eu neste momento oponho-me, não como voluntários, mas como associados porque do ponto de vista simbólico por mais feminista que um homem seja, do ponto de vista simbólico existe um determinado peso e numa reunião da direcção de tomada de posições poderia inibir até a mim própria, falo por mim, porque ali está a figura simbólica de uma opressão [...] Eu não vejo com homens, eu vejo a UMAR cada vez mais alargada, cada vez mais com influência na sociedade e cada vez mais plural. À medida que nos vamos tornando mais influentes iremos criar mais núcleos aqui e ali e por aí fora [...].

Como podemos verificar, a ideia da eventual entrada de homens como associados na UMAR tem dividido as opiniões. Por um lado, considera-se que a UMAR é uma organização que tem capacidades estruturais para fazer grandes mudanças e, por isso, é capaz de suportar a entrada de homens na associação, visto ser uma outra forma de olhar para uma organização feminista. Outro argumento defende a ideia de que se existem homens feministas e se a igualdade de género é para ambos os sexos, faz

sentido a entrada de homens na associação. Por outro lado, outros argumentos mostram que essa seria uma mudança negativa no futuro da organização.

Nestas narrativas podemos verificar que a UMAR integra uma multiplicidade de identidades. Segundo Ruão (2008), a identidade organizacional é um fenómeno multifacetado, visto que uma organização integra grupos com origens individuais e sociais diferenciadas. Sendo que a UMAR incorpora diferentes identidades individuais e sociais, esta é denominada de identidade híbrida (Albert e Whetten, 2004). De acordo com Albert e Whetten (2004), as identidades híbridas podem gerar conflitos internos, mas também podem proporcionar à organização vantagens competitivas e outros benefícios. Neste sentido, a questão da multiplicidade identitária não é necessariamente considerada um problema, trata-se antes de uma questão de gestão dessa multiplicidade (Ruão, 2008).

Contudo, é importante referir que a possibilidade da entrada de homens na associação poderá afectar a identidade organizacional. As associadas que se opõem a esta ideia mostram-se preocupadas em relação às eventuais transformações, sobretudo, ao nível interno. Segundo elas, a entrada de homens pode prejudicar a real intervenção da UMAR junto das mulheres, pois a sua figura representa a imagem simbólica de uma opressão. Esta questão está a ser discutida no seio da organização, visto que se defende, ainda, a existência de um espaço concreto de mulheres e para mulheres, para que estas possam partilhar as suas necessidades face aos problemas que apresentam.

Ainda em relação ao futuro da organização, foi colocada a questão “*Quando é que a UMAR deixará de fazer sentido?*”. De um modo geral, as entrevistadas consideraram que apesar de existir a possibilidade de futuras mudanças estruturais na organização (Gioia *et al.*, 2004), a sua existência vai continuar a fazer sentido.

(48) Quando não houver discriminações sobre as mulheres ou sobre outros grupos sociais, deixa de fazer sentido. Neste momento, faz muito sentido porque existe muita discriminação e essa discriminação tende a acentuar-se nos períodos de crise económica [...].

(49) Enquanto existirem mulheres que se sentem discriminadas na sociedade, faz todo o sentido existir uma associação como a UMAR [...] se não existirem associações que estejam atentas, que denunciem, que levantem reivindicações, que procurem unir as mulheres em torno dessas questões, elas vão ficar submersas na sociedade [...].

(50) Quando deixar qualquer uma destas vertentes: o activismo, ou seja, a acção; o estudo e o aprofundamento e a perspectiva da inquietação, estar inquieta, querer mais. Se perder alguma destas coisas, se perder o

trabalho do activismo deixa de ter contacto com as pessoas, se perder a componente da investigação, do estudo, do aprofundamento fica-se pelo activismo e não vai conseguir ir longe, se perder a perspectiva da procura de outras áreas, a tal inquietação, fica também ali fechada, só nisto e também não dá porque nós vivemos numa sociedade em constante mutação e uma mutação cada vez mais vertiginosa em que os problemas que surgem são tremendos, imensos e, portanto, as questões das discriminações das mulheres continuam na ordem do dia e muitas vezes, direitos alcançados... nós estamos a sentir que eles estão em risco e que até estão em retrocesso [...].

- (51) Não sei se é muito pessimismo da minha parte, mas acho que a UMAR não vai deixar de fazer sentido. Seria bom que deixasse de fazer sentido, era sinal que as coisas estavam boas, que se tinham conquistado todas as coisas que nós defendemos. Mas acho que, no meu tempo de vida, na minha longevidade, isso não acontecer. Há sempre mecanismos estruturais que impedem a plena igualdade de todas as pessoas, por isso, acho que não vai deixar de fazer sentido.

As projecções das entrevistadas sobre o trabalho da UMAR permitem-nos perceber a forma como as associadas olham para a organização, acreditando que esta desenvolve um trabalho muito importante na sociedade.

Gioia *et al.* (2004) acreditam que a identidade organizacional é dinâmica e mutável. Assim sendo, estes autores apresentam o conceito de identidade organizacional como um fenómeno que se adapta às mudanças que ocorrem na organização. No entanto, a identidade apesar de ser um fenómeno adaptável às instabilidades organizacionais, valoriza uma tradição histórica para dar um sentido de continuidade à organização que está em permanente evolução. Deste modo, o conceito de “instabilidade adaptativa” proposto por Gioia *et al.* (2004) explica este processo de adaptação às mudanças que ocorrem no contexto organizacional que acontecem num quadro de continuidade, visto manterem-se as características consideradas centrais.

Segundo Teresa Ruão (2008), “ (...) a noção de “instabilidade adaptativa” é positiva e resolve o conflito, ao integrar a ideia de uma “instabilidade” construtiva (fluida e dinâmica), num caminho “adaptativo” (de mudança na continuidade) e não do corte com o passado” (Ruão, 2008: 83).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Então, diremos que o segredo, se nós podemos falar de segredo de permanecer nestes trinta anos, a meu ver, trinta e tal anos vivas, que não é muito normal para uma associação, é porque nós soubemos acompanhar as mudanças, soubemos adaptar-nos aos novos tempos [...]” (Associada Fundadora da UMAR, entrevista: 22/11/2010).

O estudo empírico realizado teve como objectivo analisar as representações da identidade da UMAR, segundo as narrativas das associadas desta organização. Esta investigação pretendeu também perceber o grau de identificação das entrevistadas, assim como, as percepções que estas têm da imagem da associação. Para este estudo, destacou-se a análise das representações vividas em momentos passados, as representações do presente e as expectativas do futuro (Machado, 2005).

Conforme a análise das entrevistas apresentadas na secção anterior, pudemos constatar a hipótese que motivou esta pesquisa que diz respeito ao facto de a UMAR apresentar uma identidade bem traçada, sendo esta construída por influências externas à organização. Segundo os discursos analisados, a identidade da UMAR resulta de uma evolução progressiva, visto esta associação não ter surgido como uma organização assumidamente feminista.

A análise das características centrais, distintivas e duradouras (Albert e Whetten, 2004) da identidade da UMAR revela-nos que as associadas desta organização apresentam um sistema de valores e de crenças sobre aquilo que acreditam ser a associação. De acordo com o discurso analisado sobre os atributos centrais da organização, verificámos que as entrevistadas consideram que a UMAR é uma associação feminista (atributo central), sendo esse valor o principal motivador do funcionamento da organização, visto que os trabalhos que desenvolvem se centram na defesa dos direitos das mulheres. Em relação ao carácter distintivo da organização, pudemos constatar que, todas as entrevistadas consideram que a UMAR é uma organização que se distingue de outras organizações comparáveis, quer no trabalho que desenvolvem, quer na sua forma de intervenção. O atributo da durabilidade para caracterizar a identidade organizacional é, segundo as associadas, um aspecto muito importante, visto considerarem que esta é uma organização que tem feito um percurso histórico na sociedade portuguesa.

Como pudemos examinar nas narrativas apresentadas, a UMAR é uma organização que manteve algum grau de conformidade ao longo do tempo, sendo visível na forma como fez o seu percurso. Embora tenha surgido debaixo das orientações políticas da UDP, a UMAR sempre foi uma organização exclusivamente de mulheres e desde sempre tentou responder aos problemas de mulheres com quem iam estabelecendo contacto. Apesar de ter sofrido de um “amadurecimento feminista”, esta organização de mulheres mantém uma continuidade ao longo do tempo no que diz respeito às características que se relacionam com a sua identidade (Gioia *et al.*, 2004), isto é, de ser uma associação que sempre procurou atender às necessidades e aos problemas das mulheres com quem contactavam.

Na análise sobre o entendimento interno daquilo que pensam ser a organização, as entrevistadas reforçam a ideia do trabalho único que esta associação desenvolve. Para elas, a UMAR é uma organização de mulheres que tem como objectivo lutar pelos direitos de outras mulheres. Esta organização também apresenta três perspectivas que lhe conferem um carácter único em relação a outras associações que são: o activismo, a investigação e a inquietação, sendo estas características destacadas como essenciais para a identidade da organização.

Por sua vez, a identificação dos membros com a organização também se tornou fundamental para perceber a identidade desta organização. Esta ideia revelou ser muito importante para a análise da forma como as entrevistadas se identificam com a organização. Nas representações discursivas apresentadas, pudemos observar que as entrevistadas apresentam uma forte identificação com a UMAR, sendo notório o sentimento de pertença que é marcado pelo reconhecimento e pela significação afectiva das interacções que se desenrolam no contexto organizacional. Outro aspecto na análise da identificação dos membros com a organização, foi o facto de as associadas sentirem que queriam desempenhar funções nesta organização, por partilharem os mesmos valores com a UMAR.

Relativamente à questão da imagem organizacional, as entrevistadas identificam esta organização como sendo uma associação feminista, sendo esse o valor que está por detrás do funcionamento da organização. Ao analisar as percepções que as associadas têm sobre a forma como o público externo vê a organização (Dutton e Dukerich, 2004), pudemos verificar que estas acreditam que o trabalho da UMAR não é tão valorizado como outras organizações que apresentam apenas uma área exclusiva de intervenção.

Um aspecto que também me chamou atenção foi a forma como as associadas pensam na imagem futura da organização. Segundo as entrevistadas, a UMAR continuará a existir, pois existem ainda muitas questões pelas quais ainda é preciso lutar. Através da reflexão sobre a imagem futura desejada (Dutton e Dukerich, 2004), as entrevistadas manifestam o desejo de esta ter mais influência na sociedade e com mais pessoas a aderirem às causas feministas. O desejo de continuidade da organização é visível na forma como as associadas fundadoras expressam a necessidade de dar mais espaço às novas gerações, para que esta continue a persistir no tempo. Uma outra questão que as entrevistadas manifestam sobre a imagem futura desejada na UMAR é o facto de haver algumas mudanças estruturais na organização, como é o caso da possibilidade de entrada de homens na organização. Esta ideia divide as opiniões, expressando a existência de múltiplas identidades no contexto organizacional. Isto significa que, esta possibilidade de mudança poderá afectar a identidade organizacional, pois a organização poderá não saber adaptar-se a esta eventual transformação. No entanto, as entrevistadas referem que apesar de existir a possibilidade de futuras mudanças, a existência da UMAR continuará a fazer sentido.

Podemos então concluir que, a UMAR é uma organização que apresenta uma identidade organizacional, sendo visível nas características que os seus membros manifestam como centrais, distintivas e duradouras (Albert e Whetten, 2004). Do ponto de vista da identificação organizacional, podemos afirmar que existe um sentimento de pertença marcado pela intensidade dos afectos com as suas companheiras de trabalho, marcado pela interiorização de um sentimento de partilha de valores com a organização e marcado pelo trabalho único que esta organização desenvolve, intensificando a dimensão simbólica e ideológica do carácter distintivo da UMAR (Pratt, 1998; Ashforth e Mael, 2004). No entanto, é preciso chamar a atenção para a ideia de que quando existe uma forte identificação organizacional, os membros podem ter dificuldade em perceber as ameaças à estabilidade da organização, visto que a sensação de segurança pode fazer com que os seus integrantes considerem que está tudo sob controlo (Machado, 2005).

Neste estudo, foram reforçadas as concepções teóricas de vários investigadores sobre este tema, como é o caso da análise da imagem e da sua relação com a identidade organizacional (Dutton e Dukerich, 2004; Gioia *et al.*, 2004; Jo Hatch e Schultz, 2004). Nas narrativas das associadas da UMAR, estas fazem referência à forma como vêem e

percebem a organização, assim como, a forma como pensam que os outros vêem o seu trabalho e as suas formas de intervenção.

Um outro aspecto que foi relevante para esta pesquisa foi a análise das representações do futuro (Albert e Whetten, 2004; Machado, 2005), tendo em conta a perspectiva de continuidade (Gioia *et al.*, 2004). Através desta reflexão, as associadas foram levadas a pensar sobre a imagem futura desejada (Dutton e Dukerich, 2004). Conforme pudemos verificar, a UMAR é uma organização de mulheres que se assume como feminista. Esta associação, desde a sua fundação, foi sempre marcada pela presença de mulheres, sendo esta característica valorizada para dar um sentido de continuidade à organização que atravessou diferentes períodos de mudança (Gioia *et al.*, 2004). Contudo, a possibilidade de entrada de homens na associação poderá afectar a identidade organizacional, pois as associadas poderão deixar de se identificar com os valores da associação e poderão não saber adaptar-se às instabilidades que essa mudança poderá provocar.

Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa apresentou algumas limitações. Uma das limitações foi o facto de não poder ter feito entrevistas a voluntárias com trabalhos e cargos distintos das associadas entrevistadas. Uma outra limitação foi o facto das entrevistas terem sido todas feitas na mesma altura. Ou seja, as associadas podem ter sido influenciadas pelo período que estavam a viver naquele momento. Se as entrevistas fossem feitas num período longo, poderia ter obtido um outro olhar sobre a identidade da organização.

Importa ainda referir, que a entrevista como técnica de recolha de informação também apresenta algumas limitações, visto que as entrevistadas ao serem guiadas, podem ocultar determinados aspectos e revelar outros, referindo aquilo que querem e não falando do que não desejam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S. (1998), “The definition and metadefinition of identity”, in Whetten, D. e Godfrey, P. (eds.), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage, 1-13.

ALBERT, S. e WHETTEN, D. (2004), “Organizational Identity”, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational Identity - A Reader*. New York: Oxford, 89-118.

ANDERSON, B. (1983), *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, New York: Verso.

ARON, R. (2004), *As Etapas do Pensamento Sociológico*, Lisboa: D. Quixote.

ASHFORTH, B. e MAEL, F. (2004), “Social Identity Theory and the Organization”, in Jo Hatch, M. e Shultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 134-160.

AZEVEDO, J. (1998), "A Análise do Discurso", in Esteves, A. e Azevedo J. (eds.), *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*, Porto: Instituto de Sociologia, 107-114.

BAUDRILLARD, J. (1991), *Simulacros e Simulação*, Lisboa: Relógio d'Água.

BÉLANGER, L. e MERCIER, J. (2006), *Auteurs et texts classiques de la théorie des organizations*, Québec: Pul.

BELL, J. (2008), *Como Realizar Um Projecto de Investigação*, Lisboa: Gradiva.

BOURDIEU, P. (1979), “Les trois états du capital culturel”, in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 30, n. 1, 3-6.

BOYCE, M. (1996), “Organizational Story and Storytelling: A critical Review”, in *Journal of Organizational Change Management*, v. 9, n.5, 5-26.

BREWER, M. e GARDNER, W. (2004), “Who is this ‘We’? Levels of Collective Identity and Self Representations”, in Jo Hatch, M. e Shultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 66-80.

CALDAS, M. P. e WOOD JR., T. (1997), “Identidade organizacional”, in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, 6-17.

- CARDOSO, O. (2006), “Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos”, in *RAP*, 40 (6): 1123-1144.
- COOLEY, C. (2004), “Society and the Individual”, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational Identity - A Reader*, New York: Oxford, 16-29.
- COSTA, A. F. (2005), “A Pesquisa de Terreno em Sociologia”, in Silva, A. S. e Pinto, J. M. (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento, 129-148.
- CZARNIAWSKA, B. (2004), “Narratives of Individual and Organizational Identities”, in Jo Hatch, M. e Shultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 407–435.
- DEETZ, S. (1996), “Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy”, in *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- DUTTON, J. E. e DUKERICH, J. M. (2004), “Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation”, in Jo Hatch, M. e Shultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 183-222.
- ERIKSON, E. (1976), *Identidade, Juventude e Crise*, Rio de Janeiro: Zahar.
- FERIN, I. (2009), *Comunicação e culturas do quotidiano*, Lisboa: Quimera.
- GIDDENS, A. (2005), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras: Celta Editora.
- GIDDENS, A. (2007), *Sociologia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GIOIA, D. (1998), “From Individual to Organizational Identity”, in Whetten, D. e Godfrey, P. (eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks: Sage, 17-31.
- GIOIA *et al.* (2004), “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, in Jo Hatch, M. e Shultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 349-403.
- GOFFMAN, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, New York: Anchor House.

- GOLDEN-BIDDLE, K. e RAO, H. (2004), “Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in Nonprofit Organization”, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 313-345.
- GREENWOOD, E. (1965), “Métodos de investigação empírica em Sociologia”, in *Análise Social*, v.3, n.11, 313-345.
- JO HATCH, M. e SCHULTZ, M. (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, in *European Journal of Marketing*, v.31, n. 5/6, 356-365.
- JO HATCH, M. e SCHULTZ, M. (2004), “The Dynamics of Organizational Identity”, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford, 377-403.
- JO HATCH, M. e SCHULTZ, M. (2004), *Organizational Identity — A Reader*, New York: Oxford.
- JO HATCH, M. e CUNLIFFE, A. (2009), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles: de boeck.
- MACHADO, H. V. (2003), “A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise”, in *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.7, 51-73.
- MACHADO, H. V. (2005), “Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira”, in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 1, 1-18.
- MEAD, G. (2004), “The Self: The “I” and the “Me””, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational Identity - A Reader*, New York: Oxford, 30-34.
- MORGAN, G. (1980), “Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory”, in *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- NEVES, J. (1996), “Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades”, in *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, n. 3, 1-5.
- NUNES, J. (2010), *Novos Movimentos Sociais, UMAR: Enquadramento e Acção*, Tese de Mestrado em Cultura e Sociedade na Europa, Faculdade de Letras – Universidade de Lisboa, Lisboa, 119 págs.

- PRATT, M. G. (1998), “To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification”, in Whetten, D. e Godfrey, P. (eds.), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage, 171-207.
- PUUSA, A. (2006), “Conducting Research on Organizational Identity”, in *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, v.11, n.2, 24-28.
- PUUSA, A. e TOLVANEN, U. (2006), “Organizational identity and trust”, in *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, v. 11, n.2, 29-33.
- RODRIGUES, A. D. (2001), *Estratégias da Comunicação*, Lisboa: Editorial Presença.
- RODRIGUES, A. D. (2010), *Comunicação e Cultura. A Experiência Cultural na Era da Informação*, Lisboa: Editorial Presença.
- ROULEAU, L. (2007), *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- ROUSSEL, P. e WACHEUX, F. (2005), *Management des Ressources Humaines. Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles: de boeck.
- RUÃO, T. (2004), “O estado da arte em Comunicação Organizacional 1900 – 2000: um século de investigação”, in *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*, Covilhã: Universidade da Beira Interior, 727-734.
- RUÃO, T. (2005), “O conceito de Identidade Organizacional: Teoria, Gestão e Valor”, in Miranda, J. e Simões, G. (eds.), *Rumos da Sociedade da Comunicação*, Lisboa: Vega, 236-242.
- RUÃO, T. (2008), *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade – A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação – Teorias da Comunicação e da Informação, Universidade do Minho, Braga, 524 págs.
- SCHEIN, E. (2006), “La culture organisationnelle: une définition formelle”, in Bélanger, L. e Mercier, J. (eds.), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec: Pul, 327-338.
- TAJFEL, H. e TURNER, J. (2004), “An integrative theory of intergroup conflict”, in Jo Hatch, M. e Schultz, M. (eds.), *Organizational identity - A Reader*, New York: Oxford, 56-65.

TAVARES, M. (2000), *Movimentos de Mulheres em Portugal. Décadas de 70 e 80*, Lisboa: Livros Horizonte.

TAVARES, M. (2003), “UMAR - 3 Décadas de Feminismo”, in *Faces de Eva*, n.10, Lisboa: Colibri, 141-151.

VAN RIEL, C. e BALMER, J. (1997), “Corporate identity: the concepts, its measurement and management”, in *European Journal of Marketing*, v.31, n. 5/6, 340-355.

WHETTEN, D. e GODFREY, P. (1998), *Identity in Organizations, building theory through conversation*, Thousand Oaks: Sage.

Internet

<http://www.umarfeminismos.org/> (acedido a 16 de Março de 2011).

Anexos

Anexo 1

Declaração de Strathclyde:

“Toda a organização tem uma identidade. Esta articula o *ethos* organizacional, objectivos e valores presentes num sentido de individualidade, que pode ajudar a diferenciar a organização num ambiente competitivo.

Quando bem gerida, a *identidade corporativa* pode ser um meio de integração das principais disciplinas e actividades essenciais ao sucesso organizacional. Pode, igualmente proporcionar a coesão visual necessária à harmonia de todas as comunicações corporativas, e resultar numa imagem consistente com o *ethos* e o carácter definidor da organização.

Se gerir bem a *identidade corporativa*, uma organização pode construir um entendimento e um empenhamento com os seus diversos *stakeholders*. E isto é manifesto na capacidade de atracção e retenção dos clientes e funcionários, de desenvolver alianças estratégicas, de conseguir apoio financeiro dos mercados, e de gerar um sentido de orientação.

A *identidade corporativa* difere do conceito de marca no marketing tradicional, pois preocupa-se com todos os *stakeholders* da organização e com as formas multifacetadas como uma organização comunica” (Teresa Ruão, *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, 2008: 65).

Anexo 2

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Tema: Identidade Organizacional

Construção Identitária Como e em que contexto nasceu a organização UMAR? A UMAR manteve sempre os mesmos valores e crenças iniciais?
Características Centrais Como descreve a UMAR?
Características Distintivas A UMAR é uma organização única que se distingue de outras organizações comparáveis?
Características Duradouras Como vê o percurso da UMAR? A UMAR apresenta perspectivas de continuidade?
Identificação Organizacional O que a liga à organização? É feminista?
Imagem Organizacional Como é que acha que as pessoas vêem o trabalho da UMAR?
Imagem Futura Desejada Como é que imagina o futuro da organização?
Perspectiva de Continuidade Quando é que a UMAR vai deixar de fazer sentido? Quais as lutas que faltam travar?

Anexo 3

Revista Mulher d'Abril



Mulher vota UDP

MULHER VOTA UDP

VOTA PARA MUDAR PORTUGAL

Aproxima-se o dia em que vamos dar o nosso voto para a nova Assembleia da República.

Durante estas semanas de campanha, desfilaram perante nós, na televisão e na rádio, muitos partidos, alguns deles dirigindo-se a nós mulheres com belas promessas e declarações solenes a nossa favor.

A Aliança "Democrática" prometendo a estabilidade, a ordem, a mudança das condições de vida. Mas que estabilidade, que ordem, que mudança? A estabilidade e a ordem conseguiu - das pela repressão da polícia e dos patrões e pela mordida dos trabalhadores. Melhoria das condições de vida, não as do povo, mas as suas próprias.

A mudança para eles representa a destruição completa do que ainda resta do 25 de Abril. O seu programa é manter a nossa situação de inferioridade como antes do 25 de Abril.

Mas nós, mulheres, não podemos deixar que a miséria de hoje apague da nossa memória o que foi o 25 de Abril enquanto ele esteve presente na nossa vida. Nunca nos podemos esquecer do que foi acabar a guerra e vermos os filhos regressarem, os aumentos salariais, o estabelecimento do salário mínimo nacional, termos pela primeira vez, muitas de nós, uma casa em vez de uma barraca.

Foi o 25 de Abril que nos permitiu conquistar o estatuto de igualdade que sempre nos foi negado pelo regime fascista e que está consagrado na Constituição.

Só com o 25 de Abril conquistámos o direito ao voto para todas.

Não o podemos entregar àqueles que antes nos negavam esse direito.

Por isso nós vos dizemos:

VOTAR NA ALIANÇA PPD/CDS É VOTAR CONTRA NÓS PRÓPRIAS.

Mas também não nos devemos abster. Temos que votar para impedir a vitória da direita.

O VOTO NA UDP É O VOTO EFICAZ CONTRA A DIREITA!

De todos os partidos que se apresentam ao eleitorado, a única força capaz de fazer face à direita e encaminhar o país numa política de mudança real é a candidatura da UDP.

Nem o PS nem o PC/APU, que apesar de terem tido a maioria na Assembleia da República não travaram o avanço da direita e a degradação das condições de vida, mereceram a nossa confiança.

A UDP é a única força que não está comprometida com a política reaccionária seguida depois do golpe do 25 de Novembro pelo general Eanes.

A UDP é a única força que propõe um Programa claramente dirigido contra os ricos e a favor dos pobres:

- revogação da lei dos 100 milhões de contos de indemnizações aos monopolistas e agrários.
- congelar os preços dos artigos de consumo e das rendas de casa.
- revogar a Lei Barreto e suspender a entrega de reservas.
- suspender os acordos com o FMI e negociações para a adesão ao Mercado Comum.
- Fazer respeitar a Constituição, contra um referendo ilegal que prepara a sua mutilação.

Por isso a UMAP diz-vos:

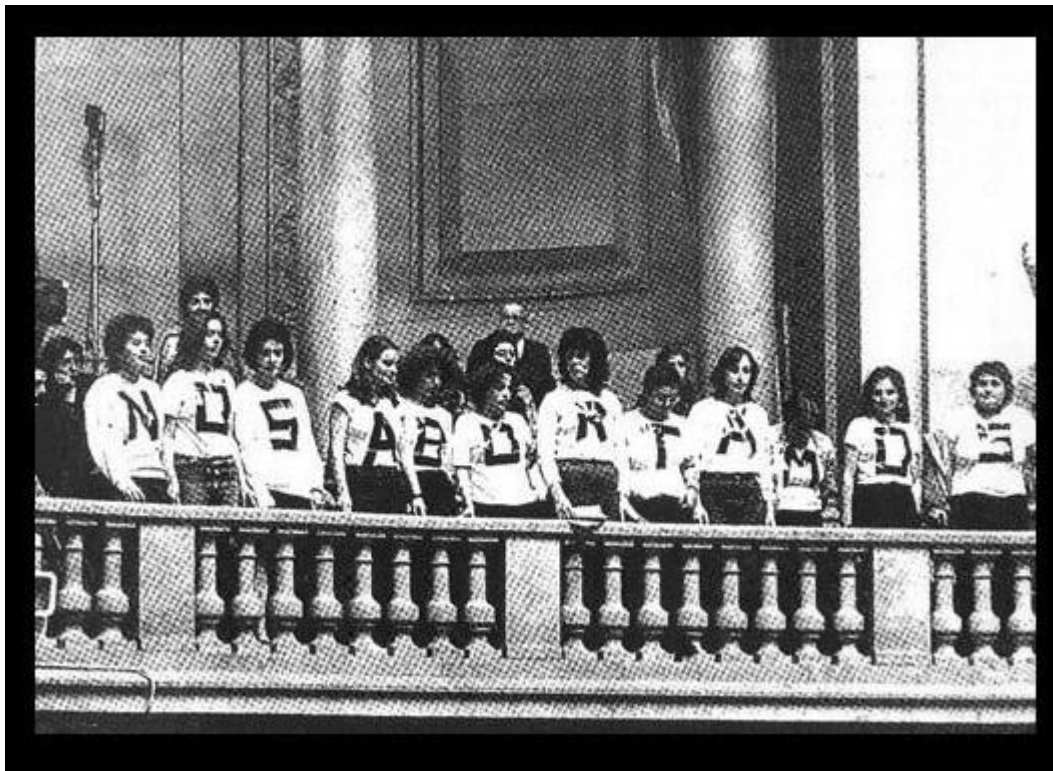
O VOTO NA UDP É O VOTO CONTRA OS RICOS!
O VOTO NA UDP É O VOTO NOS NOSSOS DIREITOS!
O VOTO NA UDP É O VOTO CERTO NA MUDANÇA!

Lisboa, 27/11/79

UMAR
UNIÃO DAS MULHERES ANTIFASCISTAS E REVOLUCIONÁRIAS

Anexo 5

UMAR na participação da acção promovida pela CNAC na exibição de camisolas dentro da Assembleia da República com a frase: “Nós Abortámos”.



Mudança de nome em 1989

UMAR mudou de nome

Foto Fernando Casais
Direito e estabelecimento de emprego e melhores condições de saúde, foram duas das reivindicações feitas no encontro da UAR - UMAR

Igualdade nas Leis, Igualdade na Vida - foi a sigla do 4º Encontro Nacional da UMAR, realizado em Lisboa e que teve a presença de cerca de duas centenas de mulheres. Uma das decisões tomadas diz respeito à alteração do nome da organização, fundada há doze anos, que a partir de agora passa a ser Movimento para a Emancipação Social das Mulheres Portuguesas (MESMP). No Secretariado Nacional de nove membros eleito no Encontro, Manuela Tavires ocupa o cargo de presidente e Rosa Castêlho o de vice-presidente.

Nas reivindicações sobre a condição da mulher, o MESMP realça o direito à igualdade de emprego e apli-

cação da legislação que proíbe a discriminação da mulher no trabalho; criação por parte do Estado de um rede nacional de creches e jardins de infância; melhores condições de saúde para a mulher com protecção efectiva da maternidade como função social; funcionamento efectivo dos centros de saúde com consultas da especialidade (nomeadamente de ginecologia), direito ao planeamento familiar, aplicação e alargamento da lei de despenalização do aborto e criação de condições para a profilaxia e detecção precoce do cancro da mama e do colo do útero.

O Movimento para a Emancipação Social das Mulheres Portuguesas sente-

se também no direito de exigir maior informação para as mulheres sobre os direitos adquiridos, uma educação sexual sã e cuidados primários de saúde através de programas específicos na comunidade; melhoria da qualidade de vida com direito a uma habitação digna, reforma aos 60 anos e forte combate aos traficantes de droga; criação por parte do Estado de infra-estruturas de apoio às mulheres vítimas de violência. Finalmente, o MESMP exige a valorização do papel das associações de mulheres e da Comissão da Condição Feminista com direito a tempo de antena para que as mulheres possam ter maior informação sobre os seus direitos.

O EUROPEU
6/3/89
0004.003.021
UNAFEG
UMAR

4. DN Nacional. 7 Mar 89

Encontro alterou designação da UMAR

A UMAR - União de Mulheres Antifascistas e Revolucionárias - mudou a sua designação para Movimento pela Emancipação Social das Mulheres Portuguesas.

A alteração foi decidida num Encontro Nacional de 300 activistas, que aprovou um caderno reivindicativo das mulheres portuguesas baseado na exigência da aplicação prática das leis já conseguidas nos últimos anos e que estabeleceram a igualdade de direitos em termos teóricos.

Entre as reivindicações da UMAR, contam-se a criação de uma rede nacional de creches e infantários, de infra-estruturas de apoio a mulheres sujeitas a situações de violência e ainda o reconhecimento da função social da maternidade.

DIÁRIO POPULAR
7/3/89

D.ª de Lisboa
6-3-89

Nova União de Mulheres

A «União de Mulheres Antifascistas e Revolucionárias» (UMAR), mudou ontem a sua designação para «UMAR - Movimento pela Emancipação Social das Mulheres Portuguesas». A alteração foi decidida num encontro nacional de 300 activistas, que aprovou um caderno reivindicativo das mulheres portuguesas baseado na exigência da aplicação prática das leis já conseguidas nos últimos anos e que estabeleceram a igualdade de direitos em termos teóricos.

«Temos igualdade na lei, agora queremos igualdade na vida», frisou Natividade Correia, uma das organizadoras do encontro. Entre as reivindicações da UMAR, contam-se a criação de uma rede nacional de creches e infantários, de infra-estruturas de apoio a mulheres sujeitas a situações de violência e ainda o reconhecimento da função social da maternidade.

UMAR muda de sigla

A União de Mulheres Antifascistas e Revolucionárias - UMAR, mudou a sua designação para UMAR - Movimento pela Emancipação Social das Mulheres Portuguesas.

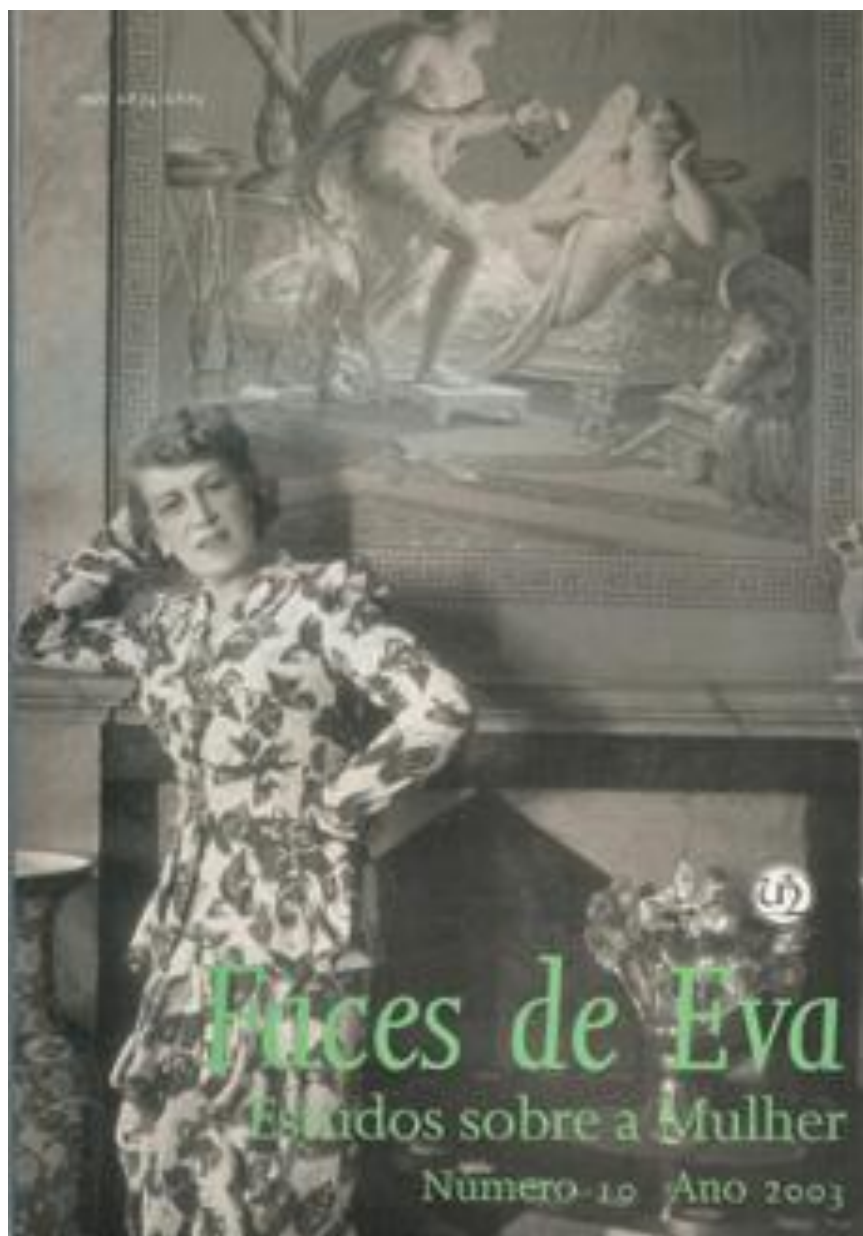
A alteração foi decidida num encontro nacional de 300 activistas, que aprovou um caderno reivindicativo das mulheres portuguesas baseado na exigência da aplicação prática das leis já conseguidas nos últimos anos e que estabeleceram a igualdade de direitos em termos teóricos.

«Temos igualdade na lei, agora queremos igualdade na vida», disse Natividade Correia, uma das organizadoras do encontro.

Entre as reivindicações da UMAR contam-se a criação de uma rede nacional de creches e infantários, de infra-estruturas de apoio a mulheres sujeitas a situações de violência e ainda o reconhecimento da função social da maternidade.

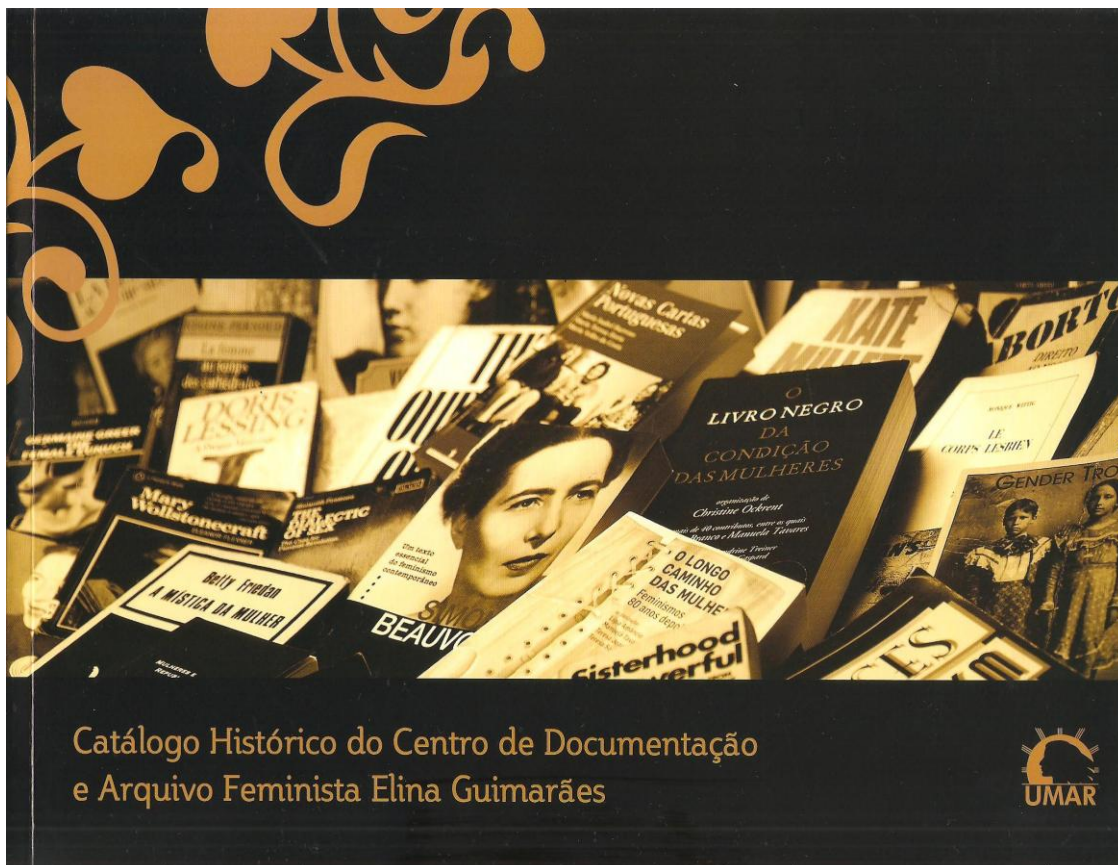
Anexo 7

Capa da Revista Faces de Eva, nº10, 2003.



Anexo 8

Capa do Catálogo Histórico do Centro de Documentação e Arquivo Feminista Elina Guimarães



Estatutos da UMAR, 2008

1 3
Ru \$

Notaria Pda. Maria Helena, Cartório Notarial, Avenida Praga
Liv. 120-A, Fls. 9
Doc. n.º 3 Fls. 3
3 / 6 / 2008

Estatutos
de
UMAR – UNIÃO DE MULHERES ALTERNATIVA E RESPOSTA

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º

A associação sem fins lucrativos denominada “UMAR – União de Mulheres Alternativa e Resposta” é constituída por todas as mulheres dispostas a defender os seus direitos e que adiram à associação. -----

Artigo 2º

1 - A associação durará por tempo indeterminado, tem âmbito nacional e a sua sede nacional fica na Rua São Lázaro, 111, 1º., em Lisboa, freguesia e Pena.

2 – A Direcção pode alterar a sede e criar delegações em qualquer localidade do País. -----

Artigo 3º

A associação define-se como feminista e propõe-se levar a cabo os seguintes objectivos: -----

a) Defender os direitos das mulheres nas leis e na vida; -----

b) Promover a afirmação social, económica e política das mulheres e a sua participação paritária em todas as esferas de decisão; -----

c) Opor-se a todas as formas de discriminação e de violência sobre as mulheres e promover formas de solidariedade; -----

d) Combater todas as formas de exclusão social das mulheres, nomeadamente as que estão ligadas à feminização da pobreza; -----

e) Promover acções de formação e informação que contribuam para uma

2
RM

maior consciencialização e afirmação das mulheres, enquanto trabalhadoras e cidadãs intervenientes; -----

f) Valorizar o papel das mulheres no desenvolvimento das suas regiões; ----

g) Defender medidas de acção positiva que permitam um maior acesso das mulheres à decisão política; -----

h) Elaborar estudos, publicações e desenvolver seminários, debates e outras acções de interesse para as mulheres, contribuindo para a afirmação do feminismo, enquanto corrente plural de pensamento e acção na sociedade portuguesa; -----

i) Desenvolver redes e acções de intercâmbio e parceria a nível nacional e internacional, dentro dos princípios da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. -----

Artigo 4º

Constituem receitas da associação: -----

a) As quotizações das associadas; -----

b) As receitas provenientes de actividades da associação; -----

c) Subsídios, legados ou outros donativos, expressamente aceites. -----

CAPÍTULO II – DAS ASSOCIADAS

Artigo 5º

1 - Podem ser associadas da “UMAR – União de Mulheres Alternativa e Resposta” todas as mulheres que concordem com os estatutos, programa da associação e paguem uma quota. -----

2 - As mulheres que queiram ser associadas devem preencher uma ficha de inscrição. -----

3 - A aquisição da qualidade de associada depende da sua aprovação pela Direcção e desta decisão pode recorrer qualquer das associadas para a Assembleia

3
Ru

54

Geral. -----

Artigo 6º

São direitos das associadas: -----

- a) Serem informadas da actividade da associação; -----
- b) Participarem e intervirem em todos os assuntos de interesse para a associação; -----
- c) Tomarem parte na Assembleia Geral, elegerem e serem eleitas para os órgãos da associação; -----
- d) Terem desconto nos seminários e nas actividades pagas da associação ou por esta co-organizados. -----

Artigo 7º

São deveres das associadas: -----

- a) Defenderem os direitos das mulheres de acordo com o programa e estatutos da associação; -----
- b) Pagarem regularmente uma quota, cujo valor mínimo deve ser fixado pela Assembleia Geral; -----
- c) Colaborar, sempre que possível, na actividade da associação. -----

Artigo 8º

1 - Determina a perda de qualidade de associada a prática de actos lesivos dos interesses da associação. -----

2 - A decisão de exclusão de associada é da competência da Assembleia Geral, que deliberará por maioria de dois terços das associadas presentes. -----

CAPÍTULO III – DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA

Artigo 9º

A estrutura organizativa da associação deve ser constituída em rede, poden-

do-se formar grupos locais de intervenção, grupos temáticos ou outros, segundo os interesses e as necessidades de funcionamento da associação e das próprias associadas. -----

Artigo 10º

1 – Constituem órgãos da associação: -----

a) A Assembleia Geral; -----

b) A Direcção; -----

c) O Conselho Fiscal. -----

2 – Poderão ser constituídas Delegações Regionais por decisão da Direcção e das associadas locais das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. -----

Artigo 11º

1 – As associadas reúnem anualmente em Assembleia Geral para balancear a actividade da associação, decidir as orientações de trabalho e tratar de outros assuntos de interesse para a associação. -----

2 – De dois em dois anos as associadas elegem, em Assembleia Geral, a Direcção, a Mesa da Assembleia Geral e o Conselho Fiscal. -----

Artigo 12º

A Assembleia Geral é constituída por todas as associadas no pleno gozo dos seus direitos estatutários. -----

Artigo 13º

Compete à Assembleia Geral: -----

a) Eleger a Mesa da Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal; -----

b) Aprovar o programa, estatutos e as linhas de orientação da associação; ---

c) Aprovar os relatórios de contas e de actividades da associação e os pareceres do Conselho Fiscal; -----

5
Ru
+
D

d) Analisar outros assuntos de interesse para a associação; -----

e) Estipular o valor da quota a pagar pelas associadas. -----

Artigo 14º

A Assembleia Geral reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente sempre que existam assuntos de interesse a decidir, desde que convocada pela Mesa da Assembleia, por decisão desta e a pedido da Direcção, do Conselho Fiscal ou de vinte por cento das associadas em pleno gozo dos seus direitos. -----

Artigo 15º

As Assembleias ordinárias devem ser convocadas com um mínimo de trinta dias de antecedência, por meio de aviso postal ou por qualquer outro meio legalmente admissível para actos das sociedades comerciais. -----

Artigo 16º

1 - As deliberações em Assembleia Geral são tomadas por maioria absoluta dos votos das associadas presentes, excepto as deliberações sobre dissolução, para as quais se exige o voto favorável de três quartos do número de todas as associadas. -----

2 - As deliberações sobre alteração dos Estatutos exigem o voto favorável de três quartos do número de associadas presentes. -----

3 - As deliberações sobre a dissolução ou prorrogação da Associação requerem o voto favorável de três quartos do número de todas as associadas. -----

4 - Existirá voto por correspondência, desde que a pedido das associadas interessadas e que estejam em pleno gozo dos seus direitos e deveres estatutários.

Artigo 17º

A Mesa de Assembleia Geral é constituída por uma Presidente e duas Secretárias. -----

ku

Artigo 18º

1 – A Direcção é composta por um número ímpar de titulares, sendo uma das quais Presidente e duas das quais Vice-Presidentes.-----

2 – A Direcção é o órgão de direcção da associação.-----

3 – A Direcção reúne, pelo menos, de dois em dois meses.-----

Artigo 19º

Compete à Direcção:-----

a) Dirigir a associação;-----

b) Eleger um Secretariado;-----

c) Nomear comissões e estruturar a organização interna da associação;-----

d) Representar a associação através da sua Presidente, das suas Vice-Presidentes ou ainda de qualquer um dos membros mandatados para o efeito;-----

e) Mandatar outros membros dos órgãos da associação para efeitos de representação quando se tornar necessário;-----

f) Desempenhar todas as outras funções consignadas estatutariamente.-----

Artigo 20º

1 - As candidaturas à Direcção da associação deverão ser feitas através de listas, formadas para o efeito e propostas por um mínimo de vinte associadas em pleno gozo dos seus direitos.-----

2 – Nas listas apresentadas deverão estar identificadas as associadas que integram a respectiva lista e igualmente os cargos da Direcção a que se candidatam.-----

3 – As listas para a Direcção deverão ser apresentadas pelo menos 10 dias antes da realização da Assembleia Geral em que serão realizadas as eleições.-----

Artigo 21º

A associação obriga-se em todos os seus actos e contratos com a intervenção de dois membros da Direcção. -----

Artigo 22º

Compete ao Secretariado: -----

a) Coordenar a actividade da associação de acordo com as orientações da Direcção;-----

b) Prestar contas da sua actividade à Direcção; -----

c) Gerir os recursos humanos e financeiros da associação de acordo com as orientações da Direcção. -----

Artigo 23º

O Conselho Fiscal é formado por uma Presidente, uma Secretária e uma Relatora e reúne uma vez por ano e extraordinariamente sempre que um dos seus membros o considere conveniente. -----

Artigo 24º

Compete ao Conselho Fiscal: -----

a) Examinar a escrita da associação;-----

b) Pedir a verificação de contas quando entender necessário.-----

Fluorencia Lopes Seixas

Alcides da Silva

A Nota em Rito Refellu