

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DA CULTURA BRASILEIRA

Por:

Hilka Vier Machado, UEM

RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2029&Secao=FOR.GEST.B&VOLUME=4&Numero=1&Ano=2005>

©Copyright, 2005, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: raeredacao@fgvsp.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica

ISSN 1676-5648

©2005 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

RESUMO

Constituindo-se o resultado de representações compartilhadas acerca do significado da organização, a identidade organizacional tem uma relação estreita com a cultura. A partir desse pressuposto, o objetivo deste estudo é compreender a identidade de uma organização a partir de traços da cultura brasileira. Trata-se de um estudo de caso no qual verificou-se que os fatores que contribuíram para a construção da identificação e da identidade organizacional foram os relacionamentos, inclusive o paternalismo nas relações de trabalho. Esses aspectos contribuíram para que sentimentos de segurança e de afiliação fossem introjetados pelos membros da organização, resultando em um imaginário social no qual há uma reunião simbólica entre a organização e os indivíduos. Além disso, a idealização de crescimento pessoal, atrelado ao crescimento da organização, também contribuiu para a identificação organizacional e para a identidade da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Identidade organizacional, cultura organizacional, identificação organizacional, cultura e identidade.

ABSTRACT

Derived from shared perceptions about the meaning of the organization, the organizational identity is related to culture. From this assumption, this study aim to understand an organization identity, considering cultural elements present in Brazilian culture. It's about a case study, in which it was verified some factors that contributed to the organizational identification and identity: personal relationships, including paternalism in working relationships. These aspects contributed to produce feelings of safety and affiliation, internalized by organization's members and resulting in a social imaginary, with the symbolic union between organization and individuals. In addition it was also observed an association between personal growth and the growth of the organization, which reinforced the organizational identification and organizational identity.

KEYWORDS

Organizational identity, organizational culture, organizational identification, culture and identity.

INTRODUÇÃO

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social, isto é, quem é uma organização "depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização" (Whetten e Godfrey, 1998, p. 33). É importante salientar que a noção da representação construída pelos observadores externos se trata da imagem organizacional e não da identidade, apesar de haver uma relação complementar entre esses dois fenômenos (Dutton e Dukerich, 1991).

Existe também uma complementaridade entre a identidade e a cultura, pois a segunda influencia amplamente a primeira (Hatch, 1993; Hatch e Schultz, 1997), na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam.

Além disso, estudos desenvolvidos em organizações brasileiras têm enfatizado a influência de traços culturais no processo de gestão (Motta e Caldas, 1997). Entretanto, pouco se conhece sobre a relação desses traços na determinação das identidades organizacionais, ainda que pesquisas sobre identidade organizacional estejam sendo sistematicamente realizadas (Carrieri, 2002; Machado-da-Silva e Nogueira, 2001; Silva e Vergara, 2002).

Sendo assim, o objetivo deste estudo de caso é compreender a identidade de uma organização a partir de traços da cultura brasileira. Desse modo, ele representa uma contribuição sobre a complementaridade existente entre identidade e cultura no campo organizacional, especificamente no caso brasileiro.

Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico sobre identidade organizacional e traços da cultura brasileira. Na seqüência, detalha-se a metodologia do estudo. Posteriormente, são mencionadas as categorias que derivaram da análise e que foram explicativas da construção da identidade da organização estudada: a representação do passado; o presente; os relacionamentos no trabalho e a metáfora da família; e, por fim, a associação entre a projeção do "eu" e a projeção da organização. Finalmente, são arroladas algumas contribuições relativas ao estudo da identidade organizacional e, em seguida, as conclusões.

IDENTIDADE DE ORGANIZAÇÕES E O CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO

Para Asforth e Mael (1996), a identidade organizacional é o julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos centrais, segundo os autores, estão ligados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa; os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização, referência para garantir a identificação organizacional e

definir as fronteiras da organização. O último elemento, o duradouro, é o que garante a continuidade da empresa e a sua constante transformação. Para os autores, a identidade é socialmente construída no âmbito organizacional, em torno das percepções dos indivíduos sobre a essência ou a “alma” da organização.

Segundo Dutton *et al.* (*apud* Scott e Lane, 2000), a identidade de uma organização é a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem. Ela deriva da resposta que os integrantes dão à questão: “quem somos nós como organização?” (Whetten e Godfrey, 1998, p. 34), mesclando-se muitas vezes as abordagens da identidade e da identificação organizacional (Albert *et al.*, 2000). Sendo assim, a resposta à questão mencionada é resultante das identificações das pessoas com a organização, porque não existe identidade sem identificação, pois a identidade é relacional, ou seja, ela se constrói em relação ao outro, com o qual o sujeito se identifica ou se desidentifica (Ruano-Borbalan, 1998).

Desse modo, a construção de um “eu organizacional” é consequência da percepção de si mesmo como membro da organização (Mael e Ashforth, 1992), e a identificação, segundo Humphreys e Brown (2002), ocorre se o indivíduo percebe uma conexão positiva entre a identidade pessoal e a identidade da organização ou quando ele observa uma consistência entre as ações organizacionais que contribui para um sentimento de autovalorização (Pratt, 1998). A identificação organizacional envolve cognição e afeto (Albert, 1998), e ocorre sempre que os indivíduos estão experimentando fortes necessidades, tais como a de estar seguro, de pertencer, de sentir-se melhor (Pratt, 1998). Barker e Tompkins (*apud* Pratt, 2000) afirmam que a identificação tende a variar de acordo com o tempo de trabalho na empresa. Na visão de Dukerich *et al.* (1998), a identificação organizacional se manifesta em níveis diferentes de intensidade, que eles classificam como positiva e negativa, e, quanto maior a sua intensidade, mais central ela será na definição da identidade organizacional.

Portanto, a identidade, enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, se estrutura por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização. Há, contudo, outro elemento que interage nesse processo de formação da identidade: a cultura. Ela influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização (Cuche, 1996). Tendo em vista o objetivo deste estudo de compreender a identidade a partir de traços da cultura brasileira, apresentam-se alguns aspectos da cultura brasileira relacionados ao modo de gestão das empresas. Salienta-se que, dada a diversidade de raízes do povo brasileiro, os comentários limitam-se a distinguir determinados traços culturais, freqüentemente detectados no modo de pensar e agir.

Um desses traços é a informalidade das relações sociais e interpessoais (Motta, 1997), assim como a busca de proximidade e de afeto nos relacionamentos, apontada por Freitas (1997), o que colabora para que exista uma fronteira tênue entre o espaço público e o privado, enquanto outras sociedades que valorizam a formalidade em seus relacionamentos determinam com maior precisão os limites entre cada uma dessas esferas. Isso resulta, ainda, em uma valorização da expressão emocional (Motta, 1997). É importante salientar que esse comportamento está mais ligado ao simples prazer da troca do que a uma tentativa de cumprir metas (Cohen, 2000) e, segundo Motta (1997, p. 34), ao personalizar as relações “sentimo-nos mais seguros e colocamos em ação diversos mecanismos de defesa do ego, tais como identificação, projeção e outros”.

Essa cultura amplia seus domínios para o plano organizacional, pois “as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos” (Motta, 1997, p. 30). Essa

interação não se restringe somente ao mesmo nível hierárquico, mas encontra-se entre os diferentes níveis nas organizações. Esse aspecto foi observado no estudo de Machado e Hernandez (2003), no qual um dos entrevistados, um gerente de origem francesa que trabalha no Brasil, apontou que na França não há “uma ponte entre os dois mundos”, referindo-se ao mundo dos chefes e dos subordinados. Em geral, esse relacionamento entre diferentes níveis dá margem a um paternalismo nas relações, sendo que a troca de favores pode desenvolver uma dependência moral para com o outro (Freitas, 1997; Prates e Barros, 1997).

Estudos apontam uma tendência cultural das organizações brasileiras para centralização do poder, o que contribui para uma postura do tipo espectadores por parte dos subordinados (Freitas, 1997; Prates e Barros, 1997). A combinação da centralização do poder, do paternalismo e da valorização da expressão emocional resulta em uma situação peculiar nos processos de gestão e, de acordo com Motta (1997, p. 31), “a forma como os trabalhadores são tratados nas organizações brasileiras parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução”.

De forma sucinta, como elementos da cultura brasileira que exercem impacto nas organizações e que podem estar relacionados com a construção da identidade, ressaltam-se: a busca da informalidade nas relações pessoais e a valorização da manifestação emocional. Outro aspecto, provavelmente ligado à elevada distância de poder existente na sociedade brasileira, é o paternalismo e, conseqüentemente, concentração de poder. A fim de compreender como esses elementos da cultura brasileira estiveram relacionados com a formação da identidade organizacional, apresenta-se o caso a seguir.

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo pretendido, realizou-se um estudo qualitativo considerando que essa abordagem é indicada para estudar a identidade organizacional, permitindo a interação entre pesquisadores e atores, facilitando a compreensão do contexto (Whetten e Godfrey, 1998).

A pesquisa é exploratória, de corte transversal, e foi desenvolvida por meio de um estudo de caso (Yin, 1988). A seleção do caso teve como critério o tipo de atividade da empresa, considerada de complexidade na construção da identidade porque está relacionada à venda de planos assistenciais funerários. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista aberta, na qual os participantes apresentaram narrativas em torno das questões: “qual o significado da empresa para você?” ou “o que é a empresa para você?”.

No total, foram realizadas treze entrevistas no local de trabalho dos entrevistados. A escolha dos sujeitos foi privilegiar atividades distintas, e entre os cargos ocupados constavam: digitação, telemarketing, recepção, promoção de vendas, cobrança, cozinha, auxílio administrativo, publicidade e motorista. No que se refere à idade, a variação obtida foi de 22 até 40 anos. Quanto ao tempo de serviço, somente dois entrevistados estavam na empresa há dois meses, e o restante tinha mais de um ano, até, no máximo, 4 anos, período que correspondia ao tempo de existência da empresa. A maioria

dos entrevistados tinha como escolaridade o segundo grau ou o superior completo, e era do sexo feminino (cinco participantes eram do sexo masculino).

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, com duração aproximada de uma hora cada. O conteúdo das narrativas foi codificado por meio do programa Nvivo, agrupando incidentes similares, definidos a partir das questões do estudo. Apresenta-se a seguir a descrição dos dados da pesquisa.

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE NA EMPRESA SONHO MEU

A empresa objeto desta pesquisa está localizada em um município norte-paranaense e tem neste estudo a denominação fictícia de Sonho Meu. Essa região brasileira teve sua população constituída por imigrantes europeus e orientais, caracterizando-se como uma região agrícola cujo processo de desenvolvimento foi iniciado na década de 1940.

Começou sua atividade no mês de abril de 1999, e sua atuação principal inicial era a venda de planos assistenciais funerários. Posteriormente expandiu-se, incluindo subsídios e descontos para serviços na área de saúde e odontologia; entretanto, a atividade principal permanece a anterior. No momento da pesquisa, possuía 319 funcionários, assim distribuídos: setor de vendas (150); setor de atendimento (7); setor administrativo (8); setor gerencial (94); setor clínico (45) e atendimento funerário (15). A sua atuação restringia-se ao mercado local, mas posteriormente se expandiu para o mercado regional, abrangendo aproximadamente quinze municípios.

Para caracterizar o crescimento da empresa, selecionou-se um dos depoimentos dos entrevistados:

Pelo pouco tempo que estou aqui eu vejo que a empresa ainda é como um adolescente. Ela ainda, às vezes, parece que está com espinhas na cara, está se descobrindo, se conhecendo, se reformulando. A empresa agora busca uma personalidade, uma coisa um pouco mais séria, mais profunda, de se colocar dentro da sociedade. A cada momento a empresa está se modificando, mudando a sua forma de pensar, mas parece que agora ela sabe o que ela quer, sabe onde quer chegar (funcionário do setor de publicidade).

Nesse depoimento, a metáfora da adolescência retrata a transformação da identidade da empresa, pois nos estudos sobre identidade a adolescência é uma fase estratégica para estudar esse fenômeno (Erickson, 1994). Na seqüência dessa declaração, é possível perceber que há um relacionamento pessoal na empresa, no estágio inicial, e que uma das transformações da identidade, decorrente do crescimento da empresa, é a exigência de maior distanciamento nas relações pessoais:

Eu penso que o presidente é como uma mãe que vê o filho crescer, e quanto mais ele cresce, mais ela vai deixando de conseguir abraçá-lo. Hoje o nosso presidente não consegue mais abraçar a empresa como ele fazia há um ano e meio, dois anos atrás. Ele tinha domínio, ele tinha contato com todo mundo, conhecia todo mundo. Hoje não, eu percebi que foi difícil tomar essa consciência. É como uma árvore que você planta, você a vê crescer, você a vê

dando folhas, frutos e tudo mais. E depois você vê as pessoas vindo e colhendo esses frutos. Poxa, mas aquela árvore é minha, não mais, eu plantei para quê? É isso que eu vejo que está acontecendo na nossa empresa. Ela está passando de um processo de puberdade mesmo, para, de repente, uma fase um pouco mais madura, mais adulta, um pouco mais de responsabilidade, um pouco mais séria.

Conforme o discurso do entrevistado, existia uma relação pessoal do proprietário com os funcionários, mas com o crescimento da empresa esse tipo de relacionamento está se tornando inviável. Nota-se aqui um tipo de paternalismo, traço da cultura brasileira, presente nos processos de gestão (Motta, 1997) e que, para o entrevistado, é um dos elementos centrais na transformação da identidade da empresa, como um motivo de crise, porque o crescimento implica uma forma impessoal nas relações de trabalho. Pelos depoimentos pode-se constatar que a identidade foi sendo gradativamente construída, conforme relatos apresentados a seguir.

A representação do passado

A identidade integra o passado, o presente e o futuro. Para Brown e Humphreys (2002, p. 143), “a nostalgia provê suporte para as pessoas durante períodos de intensa mudança organizacional, ajudando-as a desenvolver e manter um sentido de continuidade individual e coletiva”. Dessa forma, as representações de momentos vividos adquirem importância à medida que reforçam categorizações e atribuem significados aos fatos, como ilustram as seguintes declarações:

No começo era muito difícil, pois tinha momento que era insuportável porque as pessoas viam nosso plano como um consórcio de caixão. As pessoas fechavam janelas, portas, nossa! ficavam com medo, diziam: olha o Sonho Meu, olha a morte! Sem brincadeira, tem pessoas que fechavam a janela, porta e você se sentia mal. Mas a gente não desistia, nunca desistia, era um sonho que estava tão forte dentro da gente, tão forte aquela conquista, aquela idéia, aquela força de vontade de conseguir concretizar aquele sonho que a gente tinha (funcionária do setor de telemarketing).

No começo batia um desânimo, estávamos assustando pessoas. As pessoas diziam que isso dava azar, fazer o plano contribuiria para morrer alguém da família. Eu achava um absurdo, eu estava tentando trazer alguma coisa de bom para elas, para melhorar a qualidade de vida, e de repente eu estava assustando-as. Tudo isso é porque a empresa estava iniciando e as pessoas não estavam acostumadas com isso, mas com o tempo convencemos as pessoas, e hoje não assusta mais ninguém e as pessoas vêem como é bom ter um plano da empresa (funcionário do setor de atendimento).

Nessa fase inicial de conformação da identidade, a interferência externa é mais forte do que a interna. Apesar da existência do “sonho”, ao qual se refere o primeiro depoimento, e que constitui um dos elementos utilizados para construir uma identificação organizacional (Pratt, 2000), a imagem da organização influenciou na formação da identidade. Assim mesmo, os funcionários buscam influenciar a imagem da empresa, “a gente se empolgava tanto, saía da casa do cliente sem voz, rouca, perdendo a voz de tanto que falava ...” (funcionária do telemarketing), ou ainda:

Hilka Vier Machado

Por tudo que passamos, o desânimo, mas nem por isso desistimos, aos pouquinhos estávamos lá novamente com a força toda, e foi assim que conseguimos chegar ao que a empresa é hoje. Fico tão emocionada quando falo da empresa, nossa! (funcionária do telemarketing).

Ao se referir ao passado da empresa, esses indivíduos expressam a existência da organização no tempo e como seu caráter duradouro vai se estabelecendo. A memória, como ressonância emocional dos fatos vividos, é a representação duradoura da organização na mente deles. No momento em que essa lembrança está vinculada à participação deles como atores que contribuíram para a construção de uma nova imagem, esse sentimento de realização e de participação é a origem de uma reunião simbólica, entre eles e a organização, que vai sucessivamente sendo reforçada.

O presente: a identidade por meio da identificação

As narrativas apresentadas nesta seção enfatizam a identificação dos integrantes com a organização. Ao mesmo tempo, pode-se perceber que há uma valorização da expressão emocional no trabalho, um dos traços da cultura brasileira apontada por Motta (1997). E ainda que, no processo de identificação, as emoções estejam presentes, como assinalou Pratt (2000), a valorização pode ser percebida na seguinte declaração: “A empresa Sonho Meu está dentro do meu coração. Se eu não gostasse de trabalhar aqui eu nunca ia chegar para você ou para qualquer amigo e dizer: sou Sonho Meu de coração” (depoimento de um auxiliar administrativo).

Whetten e Godfrey (1998, p. 47) salientam que “quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do ‘eu’ com os interesses organizacionais”, e esse aspecto contribui para unificar o sentimento entre o indivíduo e a organização, como nos seguintes discursos:

Esse trabalho que estou fazendo aqui é um trabalho que a gente está começando a estruturar. Então, nesse ponto, estamos começando juntos: eu e a empresa. Não há ninguém que faça esse tipo de trabalho, principalmente na parte de funerária. A empresa Sonho Meu está começando e é uma experiência, mas é uma experiência muito boa. Então, apesar da estrutura que já tem a empresa Sonho Meu, estamos iniciando uma nova etapa, os dois começando juntos. (repcionista).

A empresa proporciona um prazer para mim. Se você soubesse como eu adoro trabalhar nessa empresa, se eu pudesse trocar a minha folga pelo serviço, eu trocava. Sou tipo assim viciado, porque é uma coisa que eu me satisfaço, pois eu vejo o crescimento da empresa e vejo que estou ajudando a construir esse patrimônio (digitação).

É que eu fico tão emocionada quando falo do nosso trabalho aqui da empresa, sinceramente não sai palavra, é que eu falo em profundidade e eu começo a chorar de emoção, de emocionada que eu fico, por eu participar dessa empresa, pelo amor que eu tenho com essa empresa. Esse amor para mim, de eu ter acompanhado ela até hoje, ter subido e estar acompanhando o seu crescimento, principalmente de ter subido.

O primeiro dos depoimentos anteriores menciona a representação distintiva que é feita da organização, na medida em que afirma: “não há ninguém que faça esse tipo de trabalho, principalmente na área

funerária”, ou seja, o seu caráter de unicidade, determinante na consolidação da identidade. Desse modo, se a memória do passado vai construindo o caráter duradouro, necessário na identidade de uma organização, posteriormente o caráter distintivo passa a ser delineado.

Outro aspecto importante é que, no processo de identificação, refletido na ligação simbólica entre a empresa e o indivíduo, há uma parcela de despersonalização dos indivíduos, conforme os relatos:

Como começou lá no primeiro degrau, fomos subindo, degrauzinho por degrauzinho, e todos nós acompanhando e lutando juntos, não medindo esforços, horário de trabalho, não se importando por quanto tempo você ficou na empresa, se chegou o teu horário de ir embora às 18 horas tem que sair correndo? Não, nada disso, acabou meu expediente, mas se tem trabalho para fazer, se tem pessoa querendo informação sobre o plano, sempre tem meninas para dar informação. Foi uma luta constante que hoje, se for preciso ficar até as 19 horas, 19:30 ou 22:00 horas, não importa. Quando eu era promotora de rua já fiquei até às 23:00 horas da noite na rua. E hoje estou subindo alguns degraus (funcionária do telemarketing).

Fiquei muito estressada nessa nova função, mas nunca pensei em sair da empresa. Tem que ser persistente... quando eu estou meio estressada eu vou ao banheiro chorar, chorar até passar.

Para Pagès (1990), o desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar. Uma vez acionado o dispositivo, não é necessário impor grande carga de trabalho, nem mesmo fiscalizar o tempo que cada indivíduo passa no trabalho, pois o indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer essa ambição ele aceita a escravidão e a renúncia de si mesmo. Sendo assim, instala-se a "ilusão de poder", baseada na dependência e na submissão do indivíduo, que deixa de se pertencer, e, mais do que a perda da autonomia, há “a perda da identidade” (Pagès, 1990, p. 141).

Como resultado da despersonalização, a empresa e não mais a casa passa a ser o local ao qual a identidade se vincula (espaço privado), lugar tradicionalmente vinculado à construção da identidade:

Tudo que eu queria seria a realização pessoal, sabe aquela realização de sonho, de ser respeitada dentro do local de trabalho onde você faz com amor, onde você não sai de casa de manhã dizendo: “Ai, de novo tenho que agüentar tudo aquilo, mais um dia de luta”. Aqui não, eu saio de casa empolgada, eu me visto, me maquio, coloco um salto alto, graças a Deus estou indo para o meu trabalho, ai que delícia, sair de casa, ver o sol nascer, estar indo de novo para a empresa que eu adoro, que eu amo, atendendo os meus associados, atendendo reclamações, convivendo com reclamações, e eu convencendo de que não é bem daquele jeito de fazer... Eu acho fundamental assim, eu saio de casa e a primeira coisa que eu faço é olhar a gravatinha como está. Se eu venho de ônibus, nossa eu me sinto assim tão realizado, pois eu penso: estou vestindo a camisa da minha empresa, eu estou no meio do povo vindo para o serviço, o pessoal olha: “Olha, aquele rapaz é da empresa X” (funcionário do setor de digitação).

No depoimento seguinte, é possível perceber como o processo de identificação produz também uma redução da incerteza subjetiva, na medida em que gera segurança e um sentimento de pertencimento:

Hilka Vier Machado

Eu me identifico muito, mas muito mesmo com a organização, eu vejo que me encontrei. Em todos os outros trabalhos que tive, em outras empresas, tinha uma coisa que eu não me enquadrava com elas, com o trabalho, era tão vago que eu não sentia amor por aquilo que estava fazendo, como essa empolgação toda que eu sinto aqui na empresa.... Aqui eu acho que encontrei o meu lugar (funcionária do setor de atendimento).

Por fim, é importante mencionar que, apesar da natureza da atividade da empresa, esse fator não prejudicou a identificação, conforme pode ser observado nos seguintes relatos:

Eu gosto do que eu faço, apesar de que o trabalho que eu faço é triste, um momento triste, gente chorando, a gente tem que estar aqui apoiando a família, quando alguém passa mal, eu estou medindo a pressão, às vezes alguém cai e tem que socorrer. (repcionista).

Às vezes meu pai que está lá no Rio de Janeiro me liga: “Minha filha, você trabalhando numa funerária, como é que você está?”. E eu falo: “Estou muito bem!” (repcionista).

Quando entrei na empresa, o patrão disse para mim: “Quem começa a trabalhar com funerária, trabalha um ano e nunca mais quer sair...” e isso é uma verdade. Eu nunca esqueço o que ele falou, isso é uma verdade. Então, a gente entra aqui meio-dia e sai no outro dia, trabalha 24 horas, tem vez até mais do que isso, chega e vai levar o corpo para longe... e ninguém se queixa... eu vejo a satisfação de todo mundo (motorista).

Nesses casos, observa-se que a organização construída no imaginário desses indivíduos é aquela que “nega o tempo e a morte” (Enriquez, 1997, p. 35), mesmo que o produto com o qual ela lida seja a própria morte, como é o caso em estudo. Além da valorização da expressão emocional na construção da identidade, os entrevistados mencionaram também o papel dos relacionamentos no ambiente de trabalho na imagem cognitiva da organização, conforme os conteúdos seguintes.

Os relacionamentos no trabalho e a metáfora da família

Os depoimentos seguintes expressam como a busca de proximidade e de afeto nos relacionamentos, que é um dos traços da cultura brasileira, apontado por Freitas (1997), está presente na vivência organizacional, constituindo elemento importante na formação da identidade:

Aqui eu passo o dia que eu nem vejo, passa tão rápido, que eu nem vejo, eu e o pessoal daqui, a gente combina muito bem, então a gente passa o dia todo cantando, sorrindo, alegre e feliz (cozinheira). Aqui o relacionamento entre as pessoas e a ajuda entre todos é muito importante. Tudo que a gente precisa tem pessoas que nos ajudam (digitadora).

Também o paternalismo, salientado anteriormente como traço cultural brasileiro, está presente nas relações de trabalho e foi observado em diversos depoimentos:

Aqui o patrão é amigo, ele não é diferente dos funcionários (promotora de vendas).

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DA CULTURA BRASILEIRA

Hilka Vier Machado

O patrão é uma pessoa muito amiga, sempre que ele pode, ele está aqui na empresa verificando o andamento, está sempre por perto para ajudar (digitadora).

O ambiente é gostoso de trabalhar, o patrão sempre deu todo apoio, trata os funcionários com carinho, com máximo carinho, ele nunca viu-nos como um empregado dele, vê-nos como um grupo, trata sempre os funcionários assim (funcionário do setor de telemarketing).

O patrão tem 35 anos como eu, emociono quando falo dele, ele é como um irmão para mim, eu devo muita coisa a ele, quando eu estava no fundinho do poço ele me deu tudo de volta... (funcionário do telemarketing).

O patrão, ele não é como se fosse um patrão, ele é uma pessoa que sabe tratar o funcionário, não é aquele patrão que está com o nariz empinado. Tem patrão que passa por você e não te cumprimenta. Aqui o patrão cumprimenta e ele não desfaz você. Por exemplo, se você chegar na casa dele, por você ser funcionário dele ele não te atende lá fora, ele manda você entrar, te trata bem... Ele não é metido, ele chega, cumprimenta, senta, conversa, entende os teus problemas e o que você está passando... Ele sempre está no meio dos funcionários, conversa tudo (auxiliar administrativo).

Além do relacionamento pessoal com o proprietário da empresa, outro aspecto que traduz os relacionamentos ou a personalidade nas relações de trabalho é a metáfora da família, empregada nos seguintes depoimentos:

Isso é uma família, passo mais tempo aqui do que em casa, eu passo mais tempo aqui, pois estou convivendo com os meus colegas. Uma família é o ambiente que você tem reconhecimento, camaradagem, não existe hierarquia, existe mais responsabilidade e menos responsabilidade por parte de alguns, aqui ninguém é chefe de ninguém, aqui todo mundo se trata como família, não é um peso levantar de manhã, aqui é uma família (funcionário do setor de cobrança).

Até o momento eu não posso apontar nenhuma falha, a empresa para mim é minha família, sabia? Porque eu convivo mais com eles do que com a minha própria família, eu vivo mais aqui do que lá, então para mim é mais do que uma família. A família, você sabe, é a coisa mais importante que temos em nossa vida, mas a empresa, a organização para mim é uma coisa além da minha família, porque é aqui que eu ganho o sustento para a minha família (cozinheira).

A empresa para mim é uma família, é um grupo de pessoas que te ajuda (auxiliar administrativo).

Ao utilizar a família para definir a representação da empresa, esses indivíduos demonstram a atual importância da empresa na sua identidade, pois ela é a fonte primária de identificação social. Além disso, a família é também uma forma idealizada de segurança e afiliação. Convém observar que a intensidade da identificação encontrada nesse caso em estudo exerce desdobramentos em outros planos identitários dos indivíduos, ou seja, ao se identificar intensamente com a organização, eles reelaboram a identidade individual, assim como a identidade no trabalho e a identidade social, na medida em que o grupo da empresa passa a ser a categorização central da socialização deles.

Outra representação encontrada em dois discursos foi a da empresa como uma “engrenagem”, e os indivíduos se sentem como partes integrantes: “Eu me sinto como uma engrenagem, fazendo a máquina funcionar, uma formiguinha em um formigueiro, desenvolvendo seu trabalho de maneira que a empresa cresça” (funcionário do setor de cobrança). “Hoje a gente tem aquela clínica, e eu vi começar tudo, eu sinto prazer nisso, eu me sinto parte integrante da empresa, uma peça em uma engrenagem” (digitação). Nesses dois casos apresenta-se uma ambigüidade na representação da organização, pois a metáfora da engrenagem pode ser comparada à da máquina, que corresponde a uma visão mecanicista, conforme é sugerida por Morgan (1996). Por outro lado, esses discursos podem ser interpretados como a percepção do controle centralizado e da racionalidade burocrática própria desse tipo de organizações, mas cujo propósito não se apresenta muitas vezes de forma nítida, em virtude do tipo de relações estabelecidas no interior da empresa, que obscurece essa percepção, derivando no que Motta (1997) advertiu sobre as formas, do tipo masculina e do tipo feminina, nos processos de gestão, em consequência da cultura brasileira.

Finalmente, além dos relacionamentos pessoais e do paternalismo nas relações de trabalho, outra variável que colaborou na construção da identidade organizacional foi a sensação de um crescimento pessoal atrelado ao crescimento da organização, discutida a seguir.

Associação entre a projeção do “eu” e a projeção da organização

Para Markus e Nurius (1986, p. 954), “possíveis ‘us’ são ‘eus’ ideais, os quais gostaríamos muito de nos tornar”. Estes são também determinantes das identidades. Em vários depoimentos, constatou-se uma associação entre um possível “eu” a partir do crescimento da organização. Essa associação não esteve necessariamente ligada ao tempo de serviço, pois em um dos casos, com apenas dois meses de tempo de atividade na empresa, já se pode observar a representação distintiva da organização no imaginário desta entrevistada:

Eu estou morando nessa cidade há 1 ano e pouquinho. Eu não conhecia esse tipo de organização, esse tipo de trabalho, principalmente na área funerária. Eu nunca tinha ouvido falar disso. Para mim foi uma surpresa encontrar essa empresa aqui e com essa possibilidade de crescimento, uma coisa muito interessante para mim, uma surpresa muito boa e uma grande oportunidade de emprego. Veja como está difícil hoje em dia para se conseguir um emprego, um local de trabalho, uma empresa que cresce, que se expande desse jeito é uma chance para muita gente. É exatamente o tipo de trabalho em que eu estou feliz em fazer (receptionista).

De acordo com um dos entrevistados, o ambiente de trabalho é favorecido pelo crescimento organizacional, pois se “em algumas empresas você briga pelo espaço, aqui não, pois é uma empresa em ascensão”. O principal fato que determinou a associação entre o crescimento da empresa e o crescimento pessoal foi a rotação de atividades, como atestam os depoimentos:

A empresa Sonho Meu para mim é uma empresa que tende a crescer e quando ela cresce a gente vai crescendo. Então para mim, por exemplo, eu faço muitas coisas, um pouco de cada coisa, então eu vou aprendendo conforme a empresa cresce, a gente vai crescendo. Como a empresa está crescendo então ela não procura fazer só aquilo que está no seu nariz, tem uma hora que você está fazendo uma coisa, uma hora que você está fazendo outra e assim você só

Hilka Vier Machado

vai crescendo. Sinceramente, essa empresa é para mim uma das melhores que eu já trabalhei, porque as outras empresas onde eu trabalhava, eu não tinha oportunidade de crescer, eu só fazia aquilo. Agora, dentro dessa empresa eu estou indo aos pouquinhos, estou crescendo, uma hora eu faço uma coisa, e estou aprendendo. Eu já fiz certas coisas aqui que eu nunca tinha feito na vida, estou crescendo. (auxiliar administrativo).

A empresa para mim é uma empresa que está crescendo, então do jeito que ela cresce o funcionário cresce também e se você se identifica, a pessoa vê que você procura fazer não só aquilo que você é destinado a fazer, por exemplo, se você é uma secretária aí a secretária procura fazer só aquilo que está definido, como atender telefone, então essa pessoa não cresce. Agora se você é um funcionário que sempre procura fazer tudo dentro da empresa, porque essa empresa aqui está crescendo. Antigamente eram poucos associados, então foi crescendo e a cada dia que passa a empresa Sonho Meu vai crescendo, então você procura fazer não só aquilo e você procura estar se atualizando, fazendo sempre coisas diversificadas, não só fazendo aquilo. Uma hora você faz uma coisa, uma hora você faz outra, e você só tende a crescer dentro da empresa, pois a empresa Sonho Meu é uma empresa que se você se identificar, você só cresce com ela, não é uma empresa que você trabalha só naquele emprego, e se você trabalhar 10 anos naquele emprego você sempre vai ser aquilo (auxiliar administrativo).

A empresa está crescendo, se você olhar há uns dois anos atrás tinha metade dos funcionários que tem hoje, agora a empresa está com o triplo de funcionários que tinha, e se você for ver antigamente eu fazia uma coisa e agora estou fazendo outra, então eu cresci.(setor de publicidade).

Pelos relatos anteriores, verifica-se que a rotação de tarefas colabora para o desenvolvimento cognitivo deles na organização, ressaltando que a cognição é um dos elementos importantes no processo de identificação, tal como o afeto, como resalta Albert (1998). Nos depoimentos desse estudo de caso, observou-se que a imagem cognitiva da organização foi sendo construída na mente de seus integrantes e que os relacionamentos pessoais na empresa, quer entre os funcionários, quer entre estes e o proprietário da empresa, foram elementos importantes para essa construção. Vale ressaltar que esses relacionamentos, elementos da cultura, atuaram como facilitadores dos processos de despersonalização dos indivíduos e na identificação com a empresa, pois eles podiam ser associados ao afeto e segurança.

Além disso, também a projeção de um crescimento pessoal com o crescimento da empresa favoreceu uma interação entre os indivíduos e a empresa. É importante ressaltar que não foi observada uma relação entre a idade dos entrevistados ou entre o tempo de trabalho e a identificação organizacional, tal como constataram Barker e Tompkins (*apud* Pratt, 2000).

Ao analisar a construção da identidade organizacional em uma empresa no contexto cultural brasileiro, os sujeitos da pesquisa demonstraram que a identidade é um processo que vai se formando gradativamente, por meio da interiorização da empresa na mente dos indivíduos. Em seguida, na medida em que os relacionamentos entre os integrantes da organização produziram a satisfação dos desejos de afiliação e segurança, uma identificação intensa com a organização foi se consolidando, resultando em uma associação do indivíduo com a organização, em alguns casos demonstrando intensa despersonalização. Além disso, a expectativa de crescimento pessoal, associada ao crescimento da organização, reforçou ainda mais a categorização organizacional. Essas manifestações de identificação, de afiliação à organização analisada, foram permeadas pelos relacionamentos pessoais, vivenciados no

cotidiano da organização, e constituem as bases da formação da identidade da organização, pois esta não se encerra, representando um processo em contínua construção.

Contribuições para o estudo da identidade organizacional

Ao discutir o fenômeno da identidade, no presente caso, uma das peculiaridades é que a identidade (quem é) foi observada em uma organização que comercializa um produto relacionado a algo que deixou de existir (planos assistenciais funerários), mas esse fato não impediu a construção da imagem cognitiva da organização, e a natureza da atividade não demonstrou ser uma variável determinante na construção da identidade organizacional.

O foco central do estudo, contudo, está ligado à contribuição da compreensão da identidade a partir de traços da cultura. Sob esse aspecto, se a identidade diz respeito a quem somos, a cultura revela os valores que orientam o nosso pensamento, e no plano organizacional os dois temas revelaram-se complementares. Nesse sentido, é possível compreender que a identidade de uma organização só se transforma se acompanhada de uma mudança na cultura e vice-versa. As transformações ocorridas na empresa em estudo também contribuíram para perceber que o tamanho da organização interfere na construção da identidade e que os traços culturais tendem a ser mais intensos até a empresa promover o seu crescimento.

Do ponto de vista do estudo da identidade, observou-se que o passado, o presente e a expectativa do futuro são variáveis associadas à imagem cognitiva da organização, sendo que em todos esses momentos os relacionamentos compuseram a peça-chave na construção da empresa na mente de seus integrantes. Não obstante a racionalidade presente nas organizações, observou-se que tanto na fase de criação da empresa como no seu desenvolvimento inicial, a vivência intensa de relacionamentos pessoais, a valorização da expressão emocional e o paternalismo, derivados da cultura brasileira, foram as bases das narrativas para descrever a imagem da organização. Outro ponto que merece destaque é que, ao falar sobre a identidade organizacional, por diversas vezes os participantes do estudo mencionaram a identidade pessoal, a identidade no trabalho ou a identidade social, reforçando a complementaridade entre esses fenômenos.

Outro aspecto importante detectado foi a conjugação dos sonhos individuais com o crescimento da organização, que interferiu na identificação organizacional, garantindo o empenho dos indivíduos nas tarefas que demandavam seus esforços diante do público externo, a fim de promover a aceitação de um produto novo no mercado, mesmo que esse produto estivesse associado a um momento de tristeza, o qual as pessoas procuram evitar no seu cotidiano ou nas suas decisões de investimento. Entretanto, essa idealização do sonho implicou a dificuldade, por parte dos entrevistados, em estabelecer os limites do “eu” e os da organização, pois estes se misturaram com as expectativas de um futuro melhor, que supostamente estaria assegurado pelo crescimento da organização. Nesse momento, os indivíduos parecem “enxergar com os olhos da organização”.

No caso analisado, constatou-se que a intensidade dos relacionamentos, a interiorização de um sonho na mente dos integrantes da organização e o paternalismo nas relações de trabalho representam possíveis ameaças, pois podem resultar em ausências de espaço para que os integrantes construam coletivamente a representação de quem são eles enquanto organização. Para a organização, em casos de elevada identificação, os indivíduos podem ter dificuldades em vislumbrar ameaças, na medida em que a sensação de segurança pode resultar em uma percepção de que tudo está sob controle. Além disso, no

presente caso, a combinação da elevada identificação com a centralização do poder pode resultar em dependência e passividade por parte dos integrantes, principalmente no momento em que o crescimento da empresa estacionar.

Por outro lado, verifica-se que uma organização pode tentar gerenciar a identificação, tal como descreve Pratt (2000) para o caso da Amway, porém há uma relação entre a cultura e a identificação organizacional. A base do gerenciamento da Amway encontrava-se na construção do sonho, que era atrelado a uma posse material, bem como na tentativa de limitar os relacionamentos dos indivíduos no âmbito da corporação. No caso da empresa brasileira, tendo em vista o comportamento cultural no trabalho, os indivíduos procuram intensificar seus relacionamentos no trabalho, personalizando ao máximo seus relacionamentos, sem que houvesse necessidade de gerenciamento para tal propósito.

CONCLUSÕES

A identidade de uma organização, definida a partir de representações construídas por seus atores organizacionais, orienta a ação desses indivíduos no contexto do seu trabalho nas empresas. Retomando o objetivo deste trabalho, verifica-se que é possível compreender a identidade de uma organização por meio de traços da cultura, e que os elementos culturais fornecem uma compreensão das representações da organização, revelando não o que é comum a todas organizações, mas o que é peculiar e particular, como os traços de identidade, neste caso, no contexto brasileiro. Além do mais, percebeu-se que, ao narrar a identidade da organização, os seus integrantes procuraram contar como eles pensavam a organização no passado, no presente e no futuro, e, dessa maneira, os movimentos, as transformações, imprescindíveis para compreender a formação da identidade, foram sendo revelados no transcorrer dos depoimentos. Dessa forma, pode-se perceber, tal como se referem Asforth e Mael (1996), a alma da organização.

No decorrer deste estudo, foram reforçadas evidências encontradas em outros estudos, tal como a associação entre imagem e identidade, apontada por Dukerich *et al.* (1994) e observada nos depoimentos que se referiam ao início da empresa. Também a interferência de um possível “eu” na construção da identidade, apontada por Markus e Nurius (1986), manifestou-se em vários depoimentos que associaram o sucesso da empresa ao sucesso pessoal. Os traços da cultura brasileira apontados por Freitas (1997) e Motta (1997) foram identificados ao se delinearem as categorias do estudo da identidade, assegurando ainda mais a complementaridade entre os dois fenômenos, apontados em outros trabalhos, como o de Cuhe (1996).

Um dos aspectos favoráveis no caso em estudo foi o fato de muitos dos entrevistados terem acompanhado o surgimento e o crescimento da empresa, o que colaborou para uma representação da existência da empresa ao longo do tempo, demonstrando os elementos mutáveis e imutáveis. Além disso, como o crescimento da organização foi rápido, os acontecimentos estavam na memória dos participantes. Por outro lado, a limitação é que as narrativas foram obtidas numa mesma ocasião, e, sendo assim, podem ter sido influenciadas pelo momento que os entrevistados viviam, mas essa é uma limitação da narrativa, além de outras, tais como o jogo da ocultação e da revelação, na medida em que os participantes revelam o que querem e não mencionam o que não desejam.

Finalmente, apesar das limitações do estudo, constatou-se que a compreensão da identidade é enriquecida quando se analisam as narrativas a partir de traços culturais, sendo que esses dão significado à identidade, ou seja, não se pode compreender a identidade sem considerar a cultura e vice-versa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, S. The definition and metadefinition of identity. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, Building Theory through Conversations*. London: Sage, 1998.
- ALBERT, S. *et al.* Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.
- ASFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, v. 13, p.19-63, 1996.
- BECKER, H. S. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. 3. ed., São Paulo: Hucitec, 1997.
- BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p.102-120, 2000.
- BROWN, A. D.; HUMPHREYS, M. Nostalgia and the narrativization of identity: a turkish case study. *British Journal of Management*, v. 13, p. 141-159, 2002.
- BROWN, A. D. Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 3, p. 643-686, 1997.
- CARRIERI, A. P. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. *Organização & Sociedade*, v. 9, p. 13-35, 2002.
- COHEN, D. Gestão à brasileira. *Exame*, p. 200-207, 19 abr. 2000.
- CUCHE, D. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Decouverte, 1996.
- DUKERICH, J. *et al.* The dark side of organizational identification. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, Building Theory through Conversations*. London: Sage, 1998.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J.; HARQUAIL, C. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, p. 239-266, 1994.

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

ERICKSON, E. H. *Identity and the Life Cycle*. London: Norton & Company, 1994.

EZZY, D. Theorizing narrative identity: symbolic interactionism and hermeneutics. *The Sociological Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-252, 1998.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIOIA, D.; SHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptative instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-692, 1993.

HUMPRHREYS, M.; BROWN, A. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organizational Studies*, v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. E. da S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, p. 35-58, 2001.

MAEL, F.; ASFORTH, B. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, p. 103-123, 1992.

MARKUS, H.; NURIUS, P. Possible selves. *American Psychologist*, p. 954-967, 1986.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PAGÈS, M. *et al. O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

PRATES, M.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FÓRUM - GESTÃO NO BRASIL: ENFOCANDO PROCESSOS E RELACIONAMENTOS
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DA CULTURA BRASILEIRA

Hilka Vier Machado

PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, Building Theory through Conversations*. London: Sage, 1998.

PRATT, M. G. The Good, the bad and the ambivalent, managing identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

RUANO-BORBALAN, J. C. *L'identité, l'individu, le groupe, la société*. Paris: Éditions Sciences Humaines, 1998.

SCOTT, S.; LANE, V. A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, building theory through conversations*. London: Sage, 1998.

YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage, 1988.

Artigo recebido em 09.06.2003. Aprovado em 20.05.2004.

Hilka Vier Machado

Professora da Universidade Estadual de Maringá. Pesquisadora do CNPq. Doutora em Engenharia de Produção.

Interesses de pesquisa nas áreas de identidade nas organizações e empreendedorismo.

E-mail: hilkavier@yahoo.com

Endereço: Rua Saint Hilaire, 2.055, Maringá – PR, 87015-161.