



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUANA DOS SANTOS ROCHA

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PROJETADA E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES DE UMA *STARTUP* CEARENSE

FORTALEZA

2018

LUANA DOS SANTOS ROCHA

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PROJETADA E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES DE UMA *STARTUP* CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R1i ROCHA, LUANA DOS SANTOS.
Identidade organizacional projetada e identificação organizacional de colaboradores de uma startup cearense / LUANA DOS SANTOS ROCHA. – 2018.
75 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

1. Identidade Organizacional. 2. Identidade Corporativa. 3. Identidade Projetada. 4. Identificação Organizacional. 5. Startup. I. Título.

CDD 658

LUANA DOS SANTOS ROCHA

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PROJETADA E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES DE UMA *STARTUP* CEARENSE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esse trabalho à minha mãe, Rita.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe Rita Martins, por demonstrar tanta força e determinação nos momentos mais difíceis de nossas caminhadas como uma família, por ser essa mulher tão corajosa e resiliente, por ser essa mãe tão dedicada e protetora com suas filhas, por sempre demonstrar apoio com gestos de carinho e palavras otimistas nas situações mais difíceis da minha vida e de minha irmã. Agradeço por sua luta, resistência, dedicação e abdições feitas ao longo da minha jornada, para que eu pudesse dar continuidade aos meus estudos. E assim, graças aos meus esforços e seu apoio incessante, eu consegui dar mais um passo importante como estudante e profissional.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por sempre estar ao meu lado nos momentos difíceis e alegres, pela proteção e saúde, que me permitem continuar indo em busca dos meus objetivos e lutar por aquilo que eu acredito.

À minha irmã Ligiane Rocha, por depositar confiança nas minhas capacidades e por sempre me motivar a dar o meu melhor.

Ao meu namorado Amaro César, por estar demonstrando ser um companheiro tão dedicado, que me transmite paz e segurança, que vem me alimentando de muito amor, carinho e conforto. Obrigada por ser o homem que tenho tanta admiração, respeito e desejo que esteja sempre caminhando ao meu lado. Que juntos, nós possamos apoiar um ao outro, em todos os momentos, meu amor.

A todos os educadores que já passaram pela minha jornada estudantil, saibam que me sinto honrada e agradecida de eu tê-los todos como professores (as), os quais contribuíram de forma imensurável para a minha formação como pessoa e profissional.

À professora orientadora Sueli Cavalcante, por aceitar meu convite para ser minha orientadora, por demonstrar toda a atenção, dedicação e incentivo ao longo da realização deste projeto, meus sinceros agradecimentos. Aos professores, por participarem da minha banca examinadora.

Agradeço também a todos que, direta ou indiretamente, mostraram-se presentes e me apoiaram nesse momento tão importante, em especial, a *startup* Urbis, pela atenção dada desde o primeiro retorno.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), especialmente a todos os colaboradores que trabalham na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC),

que permitem a nós estudantes, conviver em ambientes limpos, com pessoas que nos transmitem segurança, respeito e nos oferecem um bom atendimento para responder nossas demandas estudantis. Como também, à dedicação de todos os docentes desta instituição, aos amigos e colegas que eu ganhei, de modo especial as amizades que fiz, pois eu tive a honra de compartilhar de momentos de muito aprendizado, respeito e conquistas, como também de difíceis. Meu eterno carinho e gratidão por esse espaço de crescimento.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre identificação de colaboradores de uma *startup* cearense com sua identidade projetada. Para isso, foi necessário identificar os atributos que qualificam a identidade organizacional projetada pela *startup*; identificar os atributos da identidade organizacional projetada pela *startup* que os colaboradores possuem identificação; analisar a relação entre os atributos da identidade organizacional, divulgados pela organização, com os atributos pelos quais os colaboradores têm identificação. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos relacionados e tipos de identidade, sobre identidade projetada, por exemplo, que compreende a forma como uma organização se autorrepresenta aos seus públicos de interesse, através da divulgação de seus atributos-chave. Assim, pretendeu-se com esta pesquisa investigar a identificação do público interno com os atributos-chave projetados pela *startup* em análise. Com relação à metodologia, esta pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa. Quanto às técnicas de pesquisa, utilizou-se de estudo de caso e pesquisa de campo, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Em uma população de 4 (quatro) colaboradores, obteve-se uma amostra de 3 (três) respondentes. De modo geral, com a análise dos dados foi possível inferir que o público interno, ou seja, os 3 (três) respondentes concordam com a maioria dos 6 (seis) atributos que são projetados pela *startup*; os 3 (três) estão intimamente envolvidos com a *startup*; que há uma forte ligação entre as características do público interno com a empresa; os 3 (três) funcionários não consideram totalmente atrativos os atributos que são divulgados pela *startup*, em razão de que os resultados apresentam maior média para apelo do que atratividade. Este último resultado pode ser reflexo de uma mudança, que a empresa passou, posicionando-se recentemente como uma *startup* de economia direcionada, o que pode também representar uma transição entre identidade real para identidade ideal.

Palavras-chave: Identidade Organizacional. Identidade Corporativa. Identidade Projetada. Identificação Organizacional. *Startup*.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationship between identification of employees of a startup in Ceará with its projected identity. For this, it was necessary to identify the attributes that qualify the projected identity by the startup; identify the attributes of the projected identity by the startup that the employees have identification; analyze the relationship between the attributes of the organizational identity, disclosed by the organization, with the attributes by which employees have identification. A bibliographic research was carried out on the main concepts and types of identity, on projected identity, for example, that understands how an organization represents itself to its stakeholders through the disclosure of its key attributes. So, it was intended with this research to investigate the identification of the internal public with the key attributes projected by the startup under analysis. Regarding the methodology, this research is descriptive, with a quantitative approach. As for the research techniques, a case study and field research was used; whose instrument of data collection was the questionnaire. In a population of 4 (four) employees, a sample of 3 (three) respondents was obtained. In general, with the analysis of the data it was possible to infer that the internal public, that is, the 3 (three) respondents agree with most of the 6 (six) attributes that are projected by the startup; the 3 (three) are closely involved with the startup; that there is a strong link between the characteristics of the internal public and the company; the 3 (three) employees do not consider the attributes disclosed by the startup to be totally attractive, because the results show a higher average for appeal than attractiveness. This last result may be reflection of a change that the company has passed, positioning itself recently as a targeted economy startup, which may also represent a transition between real identity and ideal identity.

Key words: Organizational Identity. Corporative Identity. Projected Identity. Organizational Identification. Startup.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Tipos de identidade: quatro abordagens para o estudo da identidade organizacional.....	31
FIGURA 2 – Integração entre níveis de estudo da identidade	41
FIGURA 3 – Modelo de Investigação	49
QUADRO 1 – Teste AC ³ ID de Balmer sobre gerenciamento de marca corporativa.....	35
QUADRO 2 – Itens dos componentes cognitivos, afetivos, valorativos e comportamentais ..	44
GRÁFICO 1 – Dimensões do Modelo	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Dimensão Envolvimento Organizacional	52
TABELA 2 – Dimensão Identificação Organizacional	54
TABELA 3 – Subdimensão Concordância com a Identidade Projetada (IP_C)	56
TABELA 4 – Subdimensão Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT)	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1	Conceitos de identidade	16
2.2	Identidade Organizacional	20
2.2.1	<i>Tipos de identidade no contexto da identidade organizacional</i>	30
2.3	Identidade Corporativa	32
2.3.1	<i>Tipos de identidade no contexto da identidade corporativa</i>	34
2.4	Aspectos Relevantes da Identidade Projetada	37
3	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	40
4	METODOLOGIA	46
4.1	Tipo de Pesquisa	46
4.2	Local da Pesquisa	47
4.3	População e amostra	48
4.4	Instrumento de Pesquisa	48
4.5	Coleta e Análise dos Dados	50
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A - Questionário aplicado junto aos colaboradores da <i>Startup Urbis</i>	70

1 INTRODUÇÃO

Remete-se à antiguidade, no pensamento clássico, o surgimento de conceitos sobre identidade. Depois, ao longo do tempo, o termo identidade foi ganhando novos conceitos, em diferentes áreas do conhecimento, como a sociologia, psicologia e psicanálise, inclusive nos estudos organizacionais, em que as abordagens sobre identidade são aplicadas não apenas a indivíduos, mas a grupos sociais também, tais como instituições religiosas, agremiações e organizações (CALDAS; WOOD, 1997).

A identidade pessoal é o reflexo das características individuais pelas quais uma pessoa é reconhecida. Cada pessoa no mundo possui sua identidade, por meio da qual elas comunicam quem são, mediante valores, crenças, relacionamentos e personalidade. Da mesma forma, cada organização possui sua identidade, que as fazem se distinguir uma das outras.

A representação da organização é expressa por seus membros através de comportamentos, comunicação e simbolismo. De maneira que, a idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma proximidade com seus atributos e desejos pessoais (MACHADO, 2003).

A conexão cognitiva designada identificação organizacional por Dutton *et al.* (1994) ocorre quando o indivíduo utiliza parcial ou totalmente dos mesmos atributos que são utilizados por sua organização, para se autodefinir. Diante disso, quanto maior o sentimento de identificação dos funcionários com a sua organização, maiores serão as chances de apoio a sua continuidade e mais bem expressas serão sua distinção e centralidade, já que empregados que nutrem forte identificação com suas organizações estão mais dispostos a adotarem atitudes de apoio e a tomarem decisões que convergem com os objetivos da organização (THOMAZ; BRITO, 2010).

No ambiente externo às organizações, há diversas questões em crescente atenção e discussão, como o consumo consciente, igualdade de gênero, incentivo à diversidade no ambiente de trabalho, preservação ambiental, repúdio a manifestações de intolerância à diversidade e aos direitos humanos, protagonismo das redes sociais online, entre outras, das quais, as organizações não podem se omitir.

A fim de responder a essas discussões, as organizações são chamadas a repensar sua identidade, pois suas manifestações como pessoa jurídica estão sendo alvos cada vez mais de atenção. Em razão disso, as organizações precisam mostrar aos seus consumidores suas qualidades intrínsecas e extrínsecas; aos acionistas, uma performance mais favorável; aos ambientalistas, ações efetivas; aos empregados, uma relação justa e democrática. Enfim, as empresas procuram estabelecer relações ao longo da vida que possam ser-lhes mais favoráveis (ALMEIDA, 2005).

O consumidor não consome mais simplesmente um produto ou serviço, mas um jeito de ser, de ver o mundo, de criar produtos e serviços, de prestar suporte, de produzir e de se relacionar. Já não é suficiente que o consumidor saiba as funcionalidades do produto ou de determinado serviço, ele precisa saber em que a organização acredita. Portanto, o consumidor busca muito mais do que uma marca, ele quer conhecer a empresa e suas ações (BITTAR, 2006; KHAUAJA; PRADO, 2006).

Se determinada empresa é boa para seus colaboradores, se ela estabelece negócios mais próximos ou distantes com seus fornecedores e como ela trata a importância que aquele produto ou serviço tem na vida de seus consumidores, essas são questões importantes para os diversos públicos de interesse, quanto a conhecer melhor o modo de agir da organização. Haja vista que os critérios de reconhecimento de marca, por parte dos consumidores, mudaram. É mais provável que o consumidor se lembre do tempo em que ficou esperando para falar com o serviço de atendimento do que se lembre exatamente da propaganda da sua operadora de celular. Assim, o conceito de marca forte passou a estar relacionado com identidade forte (BITTAR, 2006).

Identidade organizacional projetada é a autorrepresentação da organização, por meio da qual ela comunica seus atributos-chave aos seus públicos-alvo internos e externos através da comunicação e de seus símbolos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Diante disso, as organizações devem se mostrar preocupadas com sua identidade projetada interna e externamente, pois quem elas demonstram ser ou não, podem impactar de forma assertiva sua reputação no mercado.

A identidade externa, conhecida como identidade corporativa, é por meio da qual a organização projeta-se ao público externo, tais como clientes, fornecedores e investidores, através de processos e meios de comunicação, por meio dos quais promovem os atributos que a organização gostaria de realçar. Já a identidade interna, intitulada identidade organizacional, compreende o ambiente interno à organização, umas das suas características principais é a

cultura corporativa, cujo principal público de interesse é o cliente interno, no caso os colaboradores, os quais têm papel importante para a projeção da identidade da corporação junto ao público externo (ALMEIDA, 2005). Por isso, as organizações devem atentar-se cada vez mais às fases de recrutar e selecionar, a fim de evitar funcionários que não se identificam com sua identidade organizacional.

A pergunta central desta pesquisa formula-se em: qual a relação entre identidade organizacional projetada e identificação organizacional de colaboradores, em uma *startup* cearense? Dessa forma, o foco de estudo desta pesquisa é analisar a relação existente entre identificação organizacional de colaboradores de uma *startup* cearense com sua identidade organizacional projetada. Em vista disso, apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os atributos que qualificam a identidade organizacional projetada pela *startup* cearense;
- b) Identificar os atributos da identidade organizacional projetada que os colaboradores da empresa em análise possuem identificação;
- c) Analisar a relação entre os atributos da identidade organizacional, divulgados pela organização, com os atributos pelos quais os colaboradores têm identificação.

Este trabalho se justifica em razão da relevância do tema em questão para a área de estudos organizacionais. Em vista de que estudos sobre o tema identidade é relativamente pouco explorado na literatura sobre Administração, tendendo a se tornar ainda menor quando se estabelece uma relação entre identidade e identificação. Assim, a questão da identificação e identidade aliada ao tema cultura organizacional, na área dos estudos organizacionais, tem o propósito de entender como e por que os indivíduos se vinculam às organizações, seguindo como seus os valores e regras de comportamentos estabelecidos por elas. Na busca de promover uma boa imagem organizacional e formação de identidade, as organizações empenham-se em comunicar sua missão, visão e valores através de veículos internos e externos, como eventos públicos e restritos, rituais e comemorações, com o intuito de apresentar “quem somos” e de interagir com seus públicos (SILVA *et al.*, 2012). Acredita-se que este estudo possa contribuir com a temática identidade organizacional, especificamente no tocante a discutir a influência que a identificação de colaboradores tem sobre a identidade de uma organização.

A relevância do tema em questão dedica-se também em melhor saber os processos de natureza simbólica e cognitiva que ocorrem nas relações entre a organização e o contexto na qual ela está inserida. De forma que, esse conhecimento pode contribuir para a elaboração

de estratégias, bem como para ampliar a capacidade da organização em aprender a interpretar a si, o ambiente e às interações sociais das quais ela participa (NOGUEIRA; MACHADO-DASILVA, 2003). Dessa maneira, espera-se que com os conceitos que serão abordados nas seções relativas ao referencial teórico, possam apoiar as organizações a repensar a forma como posicionam sua identidade aos seus públicos de interesse, notadamente na perspectiva dos clientes internos, em vista que são tão importantes para conquistar e fidelizar os clientes externos, fonte de riqueza para as organizações.

A pesquisa está estruturada em seis seções. A primeira é a seção introdutória, a qual trata da definição do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda seção é dedicada a apresentar a revisão bibliográfica deste trabalho, a qual discorre sobre os conceitos de identidade, de identidade organizacional e identidade corporativa, como também apresenta os tipos de identidade, existentes no contexto destes conceitos. Em seguida, apresentam-se aspectos relevantes da identidade projetada. Posteriormente, a terceira seção abordará o conceito de identificação organizacional. Na quarta seção será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. Enquanto, na quinta seção será feita a apresentação dos resultados e discussão. E por fim, na sexta seção, têm-se as considerações finais do trabalho.

2 IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo será composto por quatro seções, à primeira será dedicada a abordar os principais conceitos de identidade no âmbito das organizações, como os de identidade corporativa e organizacional, os quais serão explorados com maior profundidade em próximas seções. Além disso, também serão trabalhados os principais conceitos inter-relacionados a este campo e os tipos de identidade existentes no contexto da identidade corporativa e organizacional, porém, o enfoque maior será dado para a identidade projetada, pois contribuirá para a discussão dos resultados desta pesquisa.

2.1 Conceitos de Identidade

Caldas e Wood Júnior (1997) apontam que a temática identidade tem as raízes fundadas no pensamento clássico, sendo um tema tão antigo quanto à própria lógica, a álgebra e a filosofia. E foi em decorrência do avanço dos estudos de identidade no campo da filosofia, que o tema identidade foi espalhando-se para outras áreas do saber, inicialmente, nas áreas de humanas, hoje estando virtualmente integrado na pluralidade das áreas do conhecimento (PIMENTEL; CARRIERI, 2011).

Portanto, este é um campo de estudo que abrange múltiplos níveis de análise, no âmbito geral, dois níveis são mencionados nos estudos sobre identidade: o pessoal e o social. A identidade pessoal refere-se a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade social trata do conceito de si, mas a partir da vinculação do indivíduo com grupos sociais. Quanto à área de estudo das ciências organizacionais, a identidade está associada aos conceitos de identidade no trabalho e identidade organizacional (MACHADO, 2003). Assim, a ideia de identidade esteve primeiramente associada ao indivíduo. Depois que foi estendida a outras aplicações, entre elas ao meio empresarial, em que na perspectiva organizacional, identidade significa direção, propósito e significado (TAVARES, 1998).

Em relação ao conceito de identidade no trabalho, esse trata da construção do eu pelas atividades realizadas e pelas pessoas com as quais o indivíduo mantém contato no trabalho, de modo que se apresentam como fatores importantes no processo de motivação, uma vez que contribuem para a construção de uma autoestima positiva no ambiente de

trabalho (MACHADO, 2003). Este presente trabalho, porém, dará enfoque ao conceito de identidade organizacional, o qual será explorado nesta e em uma seção posterior.

Assim, no ambiente organizacional, pode-se dizer que identidade é o que torna a organização única, é mais do que a diferenciação em relação às demais organizações, é o que permanece, quando estruturas, processos e pessoas mudam. Portanto, é a face que a empresa apresenta a si mesma (THIRY-CHERQUES, 2003). Como identidade deve-se entender aquilo que a organização realmente é, seu caráter, sua personalidade, suas atitudes e valores (CARISSIMI; AMORIM, 2007). Uma âncora de identidade é um símbolo, uma história, um posicionamento, ou a combinação destes, que as pessoas consideram referenciais de identidade e que podem ser usados para, de forma confiável, sustentar uma narrativa de identidade baseada em valores e em formas únicas de fazer as coisas (RAVASI, 2014).

A identidade corporativa é resultante das experiências da organização, as quais compreendem desde sua fundação com registros de sucessos e fracassos até suas perspectivas (KHAUAJA; PRADO, 2006). Assim, a identidade estará fundada na história, na cultura e na atuação da organização, sendo sua essência, a qual será expressa por meio de suas características identitárias mais fortes e marcantes (SOUSA, 2006). Ela também abrange as relações da organização, de seus membros e sua equipe de gestores com os diferentes públicos externos, como clientes e investidores. Essa conceituação tem como fundamento o que a organização expressa e “formalmente diz ser” para diversos públicos, através de como ela comunica aos outros quem “nós somos” como organização e que organização “nós queremos” ser (BORGES; MEDEIROS, 2011).

Assim, o estrategista de marketing pode escolher entre qual tipo de associação ele deseja criar ou manter com a marca, o qual pode posicioná-la como produto ou serviço, pessoa, símbolo ou organização. Quanto à marca como organização, as associações podem incluir os atributos, os valores e a cultura da organização, entre outras, as quais são mais difíceis de copiar que do produto. Já que, copiar um produto torna-se mais fácil que copiar uma estrutura organizacional completa, em razão da participação de aspectos menos tangíveis que os atributos de um produto (AAKER, 1996).

Inovação, busca pela qualidade, responsabilidade ambiental e social são atributos que, podem estar associados a um produto ou organização, dependendo do contexto. Por exemplo, a inovação pode ser de produto quando se relacionar ao *design* ou tecnologia específica, mas pode também ser organizacional, quando representar o compromisso com

novas tecnologias, caso da 3M. Tais atributos geram benefícios emocionais, de auto-expressão e credibilidade (AAKER, 1996; AAKER, 2007).

Para Vásquez (2007) a identidade é a estrutura sobre a qual se planeja a marca. É ela que indica a direção, dar propósito e significado à marca, conduz ações organizacionais e financeiras, define objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite isso, por meio de símbolos, sentido e conceito.

Silva, Vieira e Silva (2012) apontam que a identidade corporativa deve ser compreendida como ações organizacionais que englobam desde os elementos tangíveis, tais como logomarca, símbolos, publicações internas, edificações, publicidade, uniformes dos funcionários, personalização da identidade visual em bens móveis e imóveis, entre outros. Até os elementos intangíveis, que incluem linguagem e comportamento, cultura organizacional, a arquitetura, o *layout*, os valores, as relações sociais internas (entre funcionários) e externas, além da história oral da vida organizacional.

A abordagem feita acima sobre identidade corporativa, por meio de exemplificações, não difere os termos identidade organizacional e corporativa, pois entende que os elementos intangíveis também fazem parte da identidade corporativa. Isto porque, há autores que os diferem a partir do público de interesse, o qual pode ser interno, que inclui os colaboradores, ou externo, no caso de clientes e fornecedores. Além do tipo de comunicação, tendo a identidade corporativa utilizando-se, sobretudo de meios formais para comunicar-se com os seus diversos públicos e a identidade organizacional, por sua vez, empregando meios informais no dia a dia do ambiente empresarial.

Isso porque, comumente a identidade corporativa é chamada de identidade visual, pois faz uso de formas visuais, enquanto a identidade organizacional é formulada e expressa por meio da palavra. Além disso, a identidade corporativa foca na externalidade e nas percepções do mercado, já a organizacional tem foco interno nas crenças dos membros da organização (MACHADO, 2003).

Um dos entendimentos mais influentes sobre a temática identidade organizacional foi proposta por Albert e Whetten (ALBERT; WHETTEN, 1985), que afirmam que assim como os indivíduos, as organizações também possuem identidades, as quais compreendem as crenças compartilhadas sobre aquilo que é considerado central para os membros; o que faz a organização distinta em relação às outras; o que é percebido pelos membros como sendo

duradouro, aquilo que liga o presente ao passado e ao futuro. De modo que, os autores a interpretam como uma resposta ao questionamento “quem somos enquanto organização”?

Segundo Ésther (2014), a identidade organizacional como conceito adaptado do nível individual para o coletivo, tende a ser problemático, pois tal transposição poderia implicar, em princípio, a aceitação de que a organização tem uma identidade única, como se fosse constituída pela identidade de todos os seus indivíduos, o que não faz sentido algum. Visto que a identidade organizacional, em síntese, define “quem nós somos” em relação ao sistema social mais amplo a que se pertence, trata da relação que indivíduos criam com sua organização, ou seja, diz respeito à percepção de seus membros.

Diante do exposto, entende-se que existem diferenças entre os termos identidade corporativa e organizacional, assim, por exemplo, identidade corporativa tem uma perspectiva gerencial, pois, geralmente é planejada pela alta administração através de escolhas de símbolos, como logotipos, *slogans*, visão, missão, etc. (BARRETO JÚNIOR *et al.*, 2013). Enquanto que, a identidade organizacional responde a pergunta “quem nós somos”, por meio das crenças e valores compartilhados pela maioria dos membros da organização. Em geral, a identidade organizacional é mais expressa pela comunicação informal, declarações e histórias que revelam sobre a organização. Desse modo, a identidade corporativa, quando comparada com a identidade organizacional, é mais articulada e planejada, enquanto que esta é mais percepção e reação dos membros da organização (ALMEIDA, 2005).

À vista disso, a identidade corporativa faz uso de um processo mediático, através dos meios de comunicação formais (televisão, jornais, revistas, vídeos, *homepage*) direcionados aos diversos *stakeholders*. A identidade organizacional, por sua vez, é concebida por meio de um processo de comunicação interpessoal entre os membros da organização, resultante das experiências do dia a dia, construída pelo comportamento e pela linguagem (ALMEIDA, 2005).

Dessa forma, as duas perspectivas, identidade organizacional e corporativa, são, contudo, interdependentes, porque as decisões tomadas pelos altos dirigentes para a identidade corporativa tornam-se parte da identidade organizacional quando elas são interpretadas e incorporadas ao cotidiano dos membros da organização (BARRETO JÚNIOR *et al.*, 2013).

Deste modo, os objetivos desta seção foram localizar o termo identidade no tempo, ao revelar sua origem, bem como sua empregabilidade por outras áreas do

conhecimento, entre as quais inclui a Administração, por meio dos estudos organizacionais, em que são estudados os conceitos de identidade no trabalho e identidade organizacional. Além disso, buscou-se também contextualizar o termo identidade no campo de estudo das organizações, para que em seguida fossem apresentados alguns dos conceitos-chave para esta pesquisa, isto é, identidade corporativa e organizacional.

2.2 Identidade Organizacional

A maioria dos estudos teóricos e empíricos da identidade nas organizações foram construídos a partir da Teoria Social da Identidade, com as contribuições de Albert e Whetten (1985), que introduzem o conceito de identidade organizacional (IO) como um conjunto de crenças partilhadas por seus membros sobre aspectos vistos como a essência da organização (centralidade), elementos que fazem a organização se distinguir de outras (distinção) e fatores que a organização ou seus membros desejam manter ao longo do tempo (continuidade). Para os autores, esses três critérios já seriam suficientes para se definir identidade organizacional como um conceito científico.

Um dos trabalhos realizados sobre a temática em discussão foi feito por Elsbach e Kramer (1996) que lideraram um estudo com o propósito de descrever como membros de organizações respondem aos eventos de ameaça à identidade, que representam um dilema simbólico e de *sensemaking* para os membros da organização. Eles descreveram como membros de oito dos vinte melhores cursos de MBA dos Estados Unidos responderam a classificação da revista *Business Week*. Da mesma forma, essa pesquisa buscou investigar a percepção de membros, pertencentes a instituições de ensino, sobre o que eles acham que não membros pensam sobre sua organização.

Assim, segundo os autores há duas percepções sobre a identidade organizacional, a primeira delas é percebida por seus membros, o que eles creem ser seus atributos centrais, diferenciadores e duradouros ao longo do tempo e a identidade externa construída, referem-se aquilo que, os membros, pensam que aqueles não pertencentes à organização creem ser esses atributos centrais, diferenciadores e duradouros (ELSBACH; KRAMER, 1996).

Diante disso, tal seção se dedicará a apresentar de modo detalhado os três critérios que compõem o conceito de identidade organizacional. Assim, segundo Miranda, Pessanha e Moreira (2009), a primeira característica tem como foco os atributos fundamentais, o conjunto de crenças, valores e normas (ASHFORTH; MAEL, 1989), os quais orientam os membros da

organização no sentido de buscar comportamentos comuns a todos, assim a centralidade é vista como a essência da organização (SARAIRA *et al.*, 2014).

Nesta perspectiva, percebe-se a relação que há entre identidade e cultura organizacional, pois os atributos, os aspectos, os elementos e o próprio conceito de cultura organizacional, contribuem para formar o que é central, o que é distintivo e o que tem permanecido na organização. Apesar disso, isso não sinaliza que ambos significam a mesma coisa, apenas que são interdependentes, visto que a cultura da organização contribui para a formação da identidade e, por sua vez, a identidade da organização pode revelar sua cultura (VOGT, 2015). A seguir serão apresentados os elementos da cultura da organização, de modo a aprofundar-se o entendimento sobre identidade nas organizações.

Neste sentido, de acordo com Carvalho e Tonet (1994) valores são tudo aquilo que a empresa considera importante preservar ou realizar para alcançar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado. Os valores tendem também a apresentar características comuns, como a importância da satisfação do usuário ou cliente, busca por qualidade e inovação, reconhecimento da importância das pessoas e do espírito de equipe. Do mesmo modo, os valores são definições sobre o que é importante para se atingir o sucesso (FREITAS, 1991). Os valores expostos justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais (SCHEIN, 2009).

Para Freitas (1991) crenças e pressupostos são tudo aquilo que é considerado como verdade na organização. Por exemplo, quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, para isso foi preciso fazer uso de alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Por conseguinte, se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como válida. Diante disso, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.

A crença quando aplicada, pode ser sentida no comportamento dos membros da organização, resulta em decisões que são tomadas e em ações reais ou que levam a resultados concretos (CARVALHO; TONET, 1994). As suposições básicas referem-se às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes que passam a fazer parte da visão de mundo dos membros da organização e tendem a se tornar, dessa forma, inconscientes e inquestionáveis para eles (SCHEIN, 2009).

As normas são as regras que definem o comportamento esperado, aceito e depois sancionado pelos membros de uma organização (ARRUDA, 2006). Segundo Parente (2015)

todas as organizações são regidas por normas, de maneira a delimitar comportamentos, padrões e valores visíveis nos indivíduos. As normas direcionam a existência de ética, moralidade e de instituição de leis com a finalidade de padronizar as condutas dos membros da organização. Desse modo, entende-se por norma o comportamento que é apoiado, através do qual os indivíduos são recompensados ou punidos, confrontados ou encorajados ou postas em ostracismo quando as violam.

Por último, os artefatos integram o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas, processos organizacionais e produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, diagramas organizacionais e as cerimônias observadas (SCHEIN, 2009). Os artefatos, apesar de serem considerados os elementos mais visíveis da cultura corporativa, em contrapartida, são mais difíceis de identificar e interpretar (SCHEIN, 2009). Já para Arruda (2006), os artefatos culturais representam a forma mais concreta da cultura de uma empresa, isto é, os instrumentos materiais utilizados para dar direcionamento à cultura corporativa, de modo a estimular, sensorialmente, a execução das atividades culturais expressas. De acordo com a autora, os artefatos disseminam a cultura dentro das organizações.

Essas explanações conceituam os elementos da cultura corporativa, os quais são as crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros da organização, este conjunto dá sentido e permite a interpretação da realidade (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001). De outro modo, a cultura corporativa é o conjunto de símbolos, padrões e códigos que se cria, se preserva ou é aprimorado ao longo do tempo e que é compartilhado por um grupo de pessoas, sujeito a regras ou estatutos e com direitos e deveres a cumprir. Assim, ela é fruto da experiência compartilhada pelos membros da organização, cuja manifestação se dar por meio de seus valores, símbolos, ritos, heróis, mitos, histórias, tabus e tipos de comunicação (VÁSQUEZ, 2007).

Os heróis são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização (FREITAS, 1991). Os heróis são dirigidos pela ideia da criatividade, inspiram os membros da organização, expandem um senso de responsabilidade que consiste em cada qual dar o melhor de si para o progresso da organização. Assim, os heróis são figuras simbólicas identificadas como artefatos verbais (ARRUDA, 2006). Os heróis podem ser pessoas vivas ou falecidas, reconhecidas por todos e que servem como modelos de comportamento aos membros da empresa (VÁSQUEZ, 2007).

Ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, que tornam a cultura corporativa mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades são normalmente desenvolvidas pelos Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão (FREITAS, 1991). Os ritos são demonstrações de como as crenças, as ações planejadas ou as metas perseguidas são praticadas no dia a dia, isto é, constituem expressões tangíveis da cultura corporativa. Os ritos ou cerimônias manifestam a cultura e variam de um grupo para outro (CARVALHO; TONET, 1994).

Os mitos organizacionais são gerados pela cultura existente e se apresentam como expressões conscientes da mesma. A organização vista como uma grande família e lideranças carismáticas são exemplos de mitos (CARVALHO; TONET, 1994). Os mitos referem-se a histórias fictícias consistentes com os valores da organização, porém, não são sustentadas pelos fatos (FREITAS, 1991; ARRUDA, 2006). Os mitos, tidos como artefatos verbais, são narrativas dramáticas de eventos imaginados, com o propósito de explicar origens e transformações das coisas (ARRUDA, 2006).

As histórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, podendo misturar versão verdadeira com ficção. As histórias reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se adapta ao ambiente da organização; as histórias são classificadas como artefatos verbais (ARRUDA, 2006). Histórias que geralmente narram eventos sobre fundadores, regras que são quebradas, reduções da força de trabalho; narrativas que vinculam o presente com o passado e não só oferecem explicações sobre práticas vigentes, mas também as legitimam (ROBBINS, 2010).

Os tabus têm como papel orientar o comportamento dos membros da organização, demarcando áreas proibidas com ênfase no não-permitido (FREITAS, 1991). Tabus remetem-se às situações ou fatos aceitos tacitamente, às proibições impostas aos membros da organização e às orientações consideradas como inquestionáveis (CARVALHO; TONET, 1994). Então, o tabu é algo do que não se fala, do que não se evidencia e se procura ao máximo nem mesmo mencionar, mas, que, ainda assim está ali, participando, mesmo que de maneira invisível ao cotidiano das pessoas (ARRUDA, 2006).

As comunicações denominadas como formal e informal ocorrem por meio de uma ampla rede de relações e papéis, que formam a cultura corporativa e, simultaneamente, também sofrem influências marcantes da cultura corporativa, configurando e dando o caráter com o qual as formas de comunicações se apresentam. A comunicação formal é a

comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc. Já a comunicação informal ocorre de forma assistemática, não se sujeitando a qualquer forma efetiva de normas ou controles. Esse tipo de comunicação ocorre através das relações de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, entre outras (CARVALHO; TONET, 1994).

Diante disso, a cultura organizacional é manifestada através da resistência às mudanças, resultante dos valores, crenças, mitos e tabus enraizados na organização, bem como por meio do processo de socialização, que no contexto da cultura organizacional, é entendido como um processo contínuo de aprendizagem dos membros sobre as crenças, valores, padrões de comportamento e pressupostos da organização. De modo que, os novos membros aprendem os sentidos e significados compartilhados e são incentivados a seguirem, pois constituem o núcleo da cultura organizacional (TAVARES, 1996).

A identidade de uma empresa tende a refletir os atributos essenciais e diferenciadores, atributos comumente associados a um produto ou serviço, mas que podem ser comunicados também por meio da cultura da organização ou status percebido (ELSBACH; KRAMER, 1996).

Para Rodrigues (1997), o entendimento sobre cultura aplicada ao contexto da cultura organizacional possibilita a integração entre os aspectos simbólicos às preocupações estratégicas. Ao propor gerir o simbólico e, de modo consequente, trazer o inadministrável sob controle, o conceito de cultura corporativa pretende conectar o mundo econômico material aos produtos imaginários.

As organizações produzem traços culturais um pouco distintos que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e lhes assinalam um senso de identidade, o que lhes facilita maior envolvimento com a organização, assegura a estabilidade do sistema e serve como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento (FERREIRA *et al.*, 2002).

Assim, observar a linguagem e o comportamento de uma organização pode indicar como as pessoas, elas próprias se definem, em relação ao sistema social mais amplo. Desse modo, conclui-se que os preceitos culturais do contexto institucional trazem em sua disposição conteúdos simbólicos compartilhados em sociedade, que afetam a criação e manutenção da identidade organizacional (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Ésther (2014), o conjunto simbólico e material da cultura organizacional é desenvolvido de modo a garantir que as organizações tenham a capacidade de se adaptar externamente, para serem capazes de se manter no ambiente em que atuam e, simultaneamente, capacidade de manter a integração interna, que ocorre pela criação de uma linguagem comum do grupo, entendimento dos limites de poder entre os membros.

A segunda característica trata-se do que é distintivo, refere-se aos elementos próprios de uma organização, por meio dos quais ela se diferencia das demais (SARAIVA *et al.*, 2014), apoiados em objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular (NOGUEIRA, 2007). Esses elementos são importantes no processo de construção da identidade, pois definem os padrões de conduta a serem seguidos pelos membros da organização, de modo que a norteia para a construção de seu futuro (THIRY-CHERQUES, 2003).

Os objetivos são desígnios pensados, válidos para toda a organização, que se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo dos anos, através das quais procuram antecipar-se a mudanças ocorridas no ambiente externo de modo que a organização se adapte a estas. Os objetivos estratégicos representam posições projetadas para toda a empresa, aceitas por seus dirigentes como desejáveis e possíveis (RICHERS, 1994).

Para Almeida (2007), objetivo é o ponto concreto que se quer atingir; deve ter parâmetros numéricos e datas definidas a serem alcançadas. Deve-se ressaltar, de acordo com o autor, que a meta é a segmentação de um objetivo, em que o aspecto quantitativo tem importância maior com valores e prazos determinados.

Oliveira (2009) entende que os objetivos são compromissos que a empresa estabelece a fim de cumprir com sua missão, através dos quais priorizam áreas de atuação no contexto da missão que foi criada. Assim, enquanto, a missão de uma empresa declara a amplitude de propósitos e valores, por sua vez, os objetivos são específicos e podem ser mensurados para avaliar o grau de realização da missão. Assim, a ausência de objetivos ou apenas objetivos de baixa qualidade são indicadores de que a organização não está empenhada em cumprir totalmente com sua declaração de missão. Por outro lado, objetivos de alta qualidade estão intimamente ligados a elementos da missão de uma empresa e são mais fáceis de medir e acompanhar ao longo do tempo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

De acordo com Carvalho (2014), para formular e priorizar os objetivos estratégicos de uma organização deve-se dar importância a velocidade das mudanças no

ambiente competitivo, o desenvolvimento tecnológico e a complexidade dos mercados, que são alguns aspectos que impactam a rotina de uma corporação. Os objetivos têm as funções de comunicar interna e externamente para onde a empresa quer ir; legitimar as pretensões da empresa para seus *stakeholders*; focalizar a atenção em desafios pontuais; associados a planos, que descrevem ações para a empresa alcançar.

Por conseguinte, o conceito de missão pode ser compreendido a partir de uma perspectiva funcionalista, em que as organizações são percebidas por seus aspectos formais, racionais e objetivos, tais como a divisão de cargos e estrutura hierárquica (HARTEN, 2013). Assim, a missão de uma organização é seu objetivo de longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Gonzaga *et al.* (2012), a missão é vista como um esforço de formalização, de alguns objetivos direcionadores para o alcance das estratégias definidas pelas organizações.

Já por outra perspectiva, as organizações são consideradas como sistemas de significados socialmente construídos, que, por sua vez, focam em seus aspectos subjetivos, afetivos, como, por exemplo, as crenças, a cultura corporativa e a construção de relações informais de trabalho (HARTEN, 2013). Diante disso, afirma-se o aspecto simbólico da missão quando a mesma é utilizada para definir quais áreas devem receber ação prioritária quanto à empregabilidade dos recursos disponíveis, por trás disso, também é justificativa para uma espécie de credo, ou consenso de opinião, de que os esforços dirigidos a determinados alvos serão bem administrados (RICHERS, 1994).

Para Ribeiro *et al.* (2008), a missão é a impressão digital da organização, pois mesmo em organizações que atuam em ramos de negócios similares, a missão nunca será igual entre elas. Dessa forma, a missão serve para traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas principais de atuação, considerando as tradições e filosofias da organização (OLIVEIRA, 2009).

A missão declarada por uma organização é uma ferramenta de articulação para o gerenciamento de suas crenças, convicções, perspectivas e abordagens relacionadas com o propósito da organização, sua responsabilidade social e metas alcançáveis. Assim, a declaração de missão comunica não apenas o que se deseja para o estado futuro de uma empresa, como expressa também a longa identidade corporativa construída, seu objeto social e intenção estratégica (HIROTA *et al.*, 2010). Diante disso, conclui-se que a missão atua na dimensão simbólica das organizações, suportando a construção de sua cultura e de sua identidade corporativa (HARTEN, 2013).

Logo, a organização constrói sua missão não apenas para delimitar seu campo de atuação e indicar as possibilidades de expansão, mas para identificar também os valores organizacionais que nortearão a estratégia da organização (ALMEIDA, 2007).

Para Ribeiro *et al.* (2008), uma missão bem desenvolvida pode trazer uma série de benefícios para a organização, por sua vez, uma missão ruim pode causar graves prejuízos e impactar de maneira negativa a imagem que a organização transmite aos seus *stakeholders*. A missão da organização tem a função de orientar e delimitar a ação empresarial, normalmente dentro de um longo período de tempo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos da organização (OLIVEIRA, 2009). A missão proporciona adesão de esforços para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, por isso que ela deve ser vivida, aplicada e experimentada por todos os membros da organização (DIAS, 2016).

A missão deve ser construída partindo-se de um embasamento sistêmico, das partes para o todo, pois entender cada uma das propostas de valor significa entregar e escolher conscientemente as promessas que de fato serão declaradas (CASTELLO, 2018). A missão é criada para descrever a razão de existir da organização em um dado contexto, sua função no sistema, e ela pode mudar ao longo do tempo, como forma de ajustar-se ao fluxo da realidade existente (CASTELLO, 2018).

Quando bem desenvolvidas, missão e visão ajustam-se de tal maneira que os objetivos estratégicos são atingidos. Além disso, a visão guia o processo em direção a concretização da missão, ao promover a ruptura da zona de conforto (*status quo*) e com isso, reaproxima-os (DIAS, 2016). A missão e visão se complementam, pois, uma visão clara, atingível e desafiadora possibilita a realização da missão. A visão aponta que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir (COLLINS; PORRAS, 1998).

Almeida (2007) percebe a visão como um importante objetivo e desafio, no entanto, as organizações que conseguem estabelecer uma boa visão estratégica, proporcionam aos seus membros orientarem suas tomadas de decisão pela visão da empresa. A visão da empresa declara os rumos, a direção que a empresa pretende seguir, suas aspirações, suas crenças, sua postura. Não é algo burocrático ou vazio, tampouco se trata de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois, a declaração da visão é algo mais filosófico, de caráter moral, social e ético, que pode causar empatia em quem se identificar com as intenções e esperanças declaradas nela (BARBOSA; BRONDANI, 2004). A visão é

aonde se quer chegar de modo a criar valor e seu alcance é realizado pelos sucessos de metas e objetivos da missão da organização (DIAS, 2016).

É importante que o propósito da organização refletido na missão seja superior aos interesses individuais e egoístas de seus envolvidos (RIBEIRO *et al.*, 2008). Uma declaração de missão deve criar uma identidade corporativa que esteja acima de qualquer indivíduo (PEARCE; DAVID, 1987), de modo que deva guiar valores e normas de agir das organizações ao longo do tempo (HARTEN, 2013). As organizações estão sendo julgadas cada vez mais por seus aspectos intangíveis pelo mercado, não monetários, tais como imagem corporativa e reputação institucional; os quais podem ser fomentados nas declarações das missões das empresas (HARTEN, 2013).

Para Almeida (2005), a característica de permanência ou critério de continuidade enfatiza a longevidade da identidade organizacional, ou seja, os atributos que são mantidos ao longo do tempo sem se modificarem. Miranda, Pessanha e Moreira (2009) entendem que o critério de continuidade refere-se a características que geralmente não mudam, mesmo diante de processos de mudança com a implementação de novas tecnologias, que permanecem estáveis ao longo do tempo, ligando o passado ao presente (CALDAS; WOOD Jr., 1997). Ou seja, o critério de continuidade refere-se aos aspectos relacionados às qualidades e características que, propositadamente, a organização ou os seus membros querem manter e preservar ao longo do tempo. Pode referir-se também à capacidade organizacional de se sustentar ao longo do tempo (PERDIGÃO *et al.*, 2015).

Para Perdigão *et al.* (2015) a identidade da organização é influenciada pela concepção de mundo dos diversos atores e é decorrente da representação compartilhada pelos membros das organizações, assim como daqueles que com ela também interagem. Com relação a isso, pode-se citar a apropriação da memória pelas organizações que, por meio das ações dos seus gestores, podem optar por guardar certas lembranças e se esquecer de outras, em um processo que permite a construção de uma memória congruente com a imagem que se pretende projetar.

Além disso, as organizações podem adotar uma perspectiva histórica, isso apenas em razão de o presente poder conter elementos mantenedores ou ampliadores de vantagens competitivas já alcançadas. Desse modo, a história empresarial pode ser utilizada para conseguir maior confiança do mercado, executar ações de relações públicas que melhorem a imagem da empresa ou que propiciem a adoção de modelos bem-sucedidos no passado (COSTA; SARAIVA, 2011).

As narrativas podem ser usadas também para ajudar a fortalecer os vínculos da empresa com seus funcionários e fornecedores, através de uma “história de vida corporativa” que transmite solidez, segurança financeira e princípios éticos, com relação aos seus consumidores, por exemplo, pode ser por meio de um histórico de preocupação com o meio ambiente (COSTA *et al.*, 2010).

Gioia *et al.* (2000) defendem que a identidade não é, e não pode ser duradoura, seja em qualquer sentido estrito, uma identidade duradoura implica inércia ao longo do tempo, ou seja, que ela tem alguma permanência. Mas admitem que, as características essenciais da identidade preservem sua continuidade, pois, uma identidade com senso de continuidade é aquela que muda sua interpretação e significado, ao mesmo tempo em que, preserva crenças e valores “centrais” que se estendem ao longo do tempo e do contexto. Assim, há uma continuidade que passa tranquilidade para os membros, bem como para os interessados externos, ao dizer que missão ou valores centrais não mudaram, mas as representações e traduções em curso podem estar suscetíveis a transformações de diferentes modos ao longo do tempo, e à medida que forem sendo necessárias.

Apesar da inquestionável contribuição teórica de Albert e Whetten (1985), considerados pioneiros nos estudos de analogia entre a identidade individual e a organizacional, há pesquisadores que questionam o conceito de identidade organizacional (IO), baseado nos aspectos de centralidade, distinção e continuidade.

Gioia *et al.* (2000), discordam da noção da identidade como algo estável e permanente ao longo do tempo, ao invés disso, sugerem um conceito fluido e instável. Mas eles concordam com os autores Albert e Whetten (1985) de que a identidade é a representação do que os membros da organização consideram que seja a organização. Eles argumentam ser mais coerente essa instabilidade na identidade, já que as organizações sofrem interferências do ambiente, em vez de desestabilizar uma organização, se espera que o instável incentive as organizações a se tornarem adaptativas, para a realização de mudança organizacional em resposta às demandas ambientais.

Diante disso, a antropologia da performance, em sua perspectiva pós-moderna, rejeita a noção de identidade organizacional como algo central e durável; ao mesmo tempo, concorda com a ideia de que identidade é algo que distingue uma organização das demais. Não há coerência falar de centralidade em empresas mutantes, que não apenas apresentam múltiplas identidades, mas que se dispõe a transformar cada uma delas ao passo que se tornam inadequadas, não adaptadas ou ilegítimas (BORGES; MEDEIROS, 2011).

Quanto à identidade organizacional, pode-se sinalizar tanto em fatores internos, quanto em externos à organização, por meio destes fatores torna-se possível descobrir quais características compõem sua identidade. Essas características atravessariam e, ao mesmo tempo, estariam sendo permeados por valores, crenças, mitos, ideias e representações sociais, cujos significados seriam, comumente, compartilhados pelos atores organizacionais. Tais significados são representativos de uma atmosfera simbólica, passível de ser transformada à medida que os atores organizacionais refutassem ou incorporassem novos significados, estímulos, pressões ou regras oriundas do ambiente organizacional. Assim, considera-se a identidade como produto em mudança contínua, em perpétuo processo de ajuste e reconstrução (CARRIERI *et al.*, 2008).

Sob essa perspectiva, a identidade nas organizações pode ser vislumbrada como um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo interminável de reconstrução das narrativas pessoais e organizacionais. Diante disso, a identidade é um atributo em constante mutação, que se define e se redefine segundo mudanças culturais, institucionais, simbólicas e de significados (SANTOS *et al.*, 2016).

Deste modo, esta seção propôs apresentar o conceito de identidade organizacional, bem como seus principais conceitos relacionados, de modo à melhor entender sobre o assunto, por fim, foi proposta uma discussão no que tange aos aspectos que integram a identidade organizacional.

2.2.1 Tipos de identidade no contexto da identidade organizacional

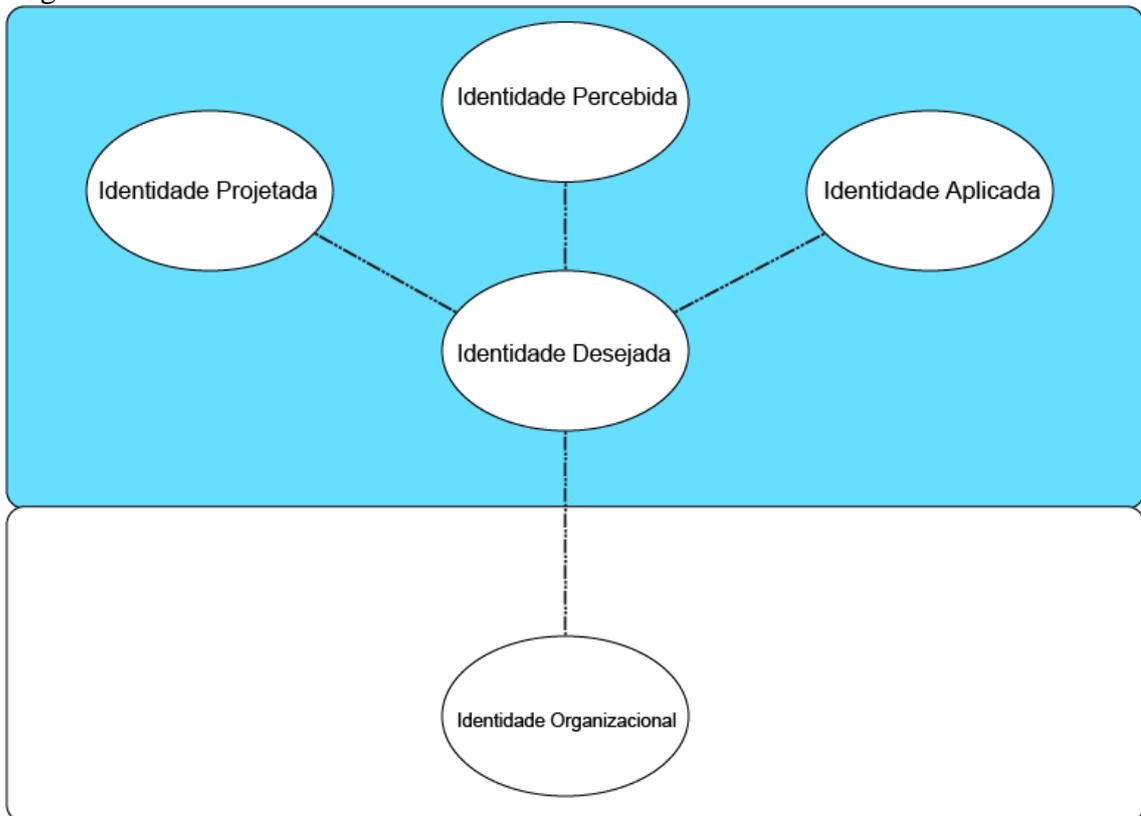
Van Riel e Fombrun (2007) descrevem quatro tipos de identidade: percebida; projetada; desejada e aplicada. A seguir estão descritas cada uma delas:

- a) **Identidade percebida** constitui-se da coleção de atributos que são percebidos como típicos pelos membros da organização, em relação ao que constitui a essência da organização, o que a distingue de outras e o que permanece ao longo dos anos;
- b) **Identidade projetada** é a autorrepresentação da organização, por meio da qual ela divulga seus atributos-chave aos seus públicos-alvo internos e externos através da comunicação e de seus símbolos;

c) **Identidade desejada**, também chamada de identidade ideal, é a imagem idealizada pelos altos dirigentes, representa o que eles acreditam que a organização deveria evoluir a partir de suas lideranças;

d) **Identidade aplicada** consiste nos sinais emitidos de modo consciente e inconscientemente por meio do comportamento dos membros a todos os níveis dentro da organização.

Figura 1 – Tipos de Identidade: quatro abordagens para o estudo da identidade organizacional



Fonte: Extraído de Van Riel e Fombrun (2007, p. 72).

Assim, diante do exposto, essa seção foi feita com o objetivo de elucidar sobre a temática identidade organizacional, por meio da apresentação de seus principais conceitos, discussões acerca das noções de identidade existentes e relação entre cultura e identidade, bem como os tipos de identidade existentes, em questão, o foco da pesquisa se dará na identidade projetada, a qual será mais aprofundada em seção dedicada a ela.

2.3 Identidade Corporativa

De acordo com Van Riel e Balmer (1997), há diferentes e divergentes visões na literatura sobre o entendimento de identidade corporativa. Van Riel e Fombrun (2007) apontam três correntes para os estudos de identidade nas organizações, as quais têm raízes no design, na cultura e na comunicação. No início, falar sobre identidade corporativa era sinônimo de nomenclatura, logotipos, estilo de empresa e identificação visual. Recentemente, a compreensão sobre o tema foi ampliada, bem como seu papel, pois transcende a representação de elementos visuais, para tomar o papel do simbolismo, em uma posição estratégica na comunicação corporativa, tendo em vista seu propósito original de aumentar a visibilidade da organização (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Para Tavares (1998), a identidade corporativa abrange a maior parte dos relacionamentos da organização com seus públicos de interesse, logo, ela deve preocupar-se com a dimensão interna e externa de sua identidade. Externamente, os funcionários podem inspirar confiança nos *stakeholders*, principalmente quando transmitem integridade e credibilidade. Já que, a maneira de comportar-se dos empregados com os diversos públicos da empresa no dia a dia, constitui um dos aspectos integrantes da identidade, pois se podem constatar manifestações visíveis e não visíveis da identidade. Pois uma identidade que cria uma imagem atrativa na mente dos *stakeholders* pode causar impactos reputacionais significativos e positivos, como potenciais fontes de vantagem competitiva (THOMAZ; BRITO, 2010).

A identidade corporativa considera os símbolos e artefatos visuais nas ações estratégicas e na construção da imagem e reputação organizacional, de modo que permitem aos executivos responderem à questão: “como comunicar aos outros quem nós somos como organização?”. Assim, o conceito de identidade corporativa atende a necessidade dos gestores no sentido de ajudá-los a desenvolver de forma planejada uma autorrepresentação ou autodeclaração da organização para orientar decisões, comunicação e comportamentos (BORGES; MEDEIROS, 2011).

Quando bem administrada, a identidade corporativa pode ser uma ferramenta eficaz para integrar as diversas disciplinas e atividades essenciais para o seu sucesso. De maneira que, ela pode providenciar a coesão visual necessária para que cada ponto de comunicação corporativa seja coerente entre si e resulte em uma imagem consistente com a característica e postura definida pela organização (BARRETO JÚNIOR *et al.*, 2013). A

identidade corporativa irá definir o que a organização é e ainda o que ela não é. Uma identidade corporativa bem planejada irá alicerçar as tomadas de decisão, pois, se tem certeza de quais objetivos devem ser perseguidos e aonde se quer chegar (GUIMARÃES; GUIMARÃES, 2016).

Segundo Balmer (2017), as identidades corporativas nunca são totalmente “fixadas”, elas estão em constante estado de fluxo, pois não são imutáveis. As mudanças que ocorrem interna ou externamente geralmente têm um efeito dominó em termos de características de identidade corporativa e atividades de marketing corporativo de uma entidade, de modo que o autor refere-se a isso como “a roda da identidade corporativa da mudança”. Assim, a gestão da identidade corporativa não deve apenas surgir como uma preocupação da alta administração em situações de grande mudança organizacional, longe disso, deve vir com o reconhecimento de que a constante adaptação à identidade e a mudança é uma condição *sine qua non* da vida organizacional e é uma característica institucional em andamento. Para concluir, o gerenciamento e a manutenção de identidades corporativas devem ser pautas constantes da alta gerência e devem estar sempre na agenda de discussões dos gestores.

De acordo com Van Riel e Fombrun (2007), a organização projeta para seus públicos atributos-chave de sua identidade por meio de três elementos que englobam o mix da identidade corporativa: comportamento, comunicação e símbolos. Cada um desses elementos contribui para que a organização faça sua auto-projeção. A seguir estão descritos os três elementos citados:

- a) Comunicação: por meio do processo de comunicação a organização escolhe os atributos de sua identidade que melhor a representa, depois elabora e direciona mensagens a cada público-alvo. Caso as mensagens sejam incoerentes ou inconsistentes com o comportamento que se espera da organização, isso pode gerar diferentes percepções dos *stakeholders*. Dentre os elementos que projetam a identidade, a comunicação é considerada o mais flexível;
- b) Comportamento: as empresas também mostram suas identidades por meio das iniciativas que apóiam e comportamentos que apresentam. Para os autores, a ação é o meio mais difícil para expressar a identidade, por exemplo, uma empresa pode facilmente afirmar ser “inovadora”, mas é muito mais difícil para ela demonstrar inovatividade de fato, no entanto, é por

meio das ações que os grupos de interesse julgam a organização, assim, este é o elemento mais efetivo pelo qual a identidade é projetada;

- c) Símbolos: as empresas também podem revelar suas identidades através do uso de símbolos visuais e sonoros como logotipos, sinais, sons e slogans; os quais necessitam harmonizar-se com outras expressões da identidade corporativa e devem ter indicações implícitas para o que a organização acredita e deseja representar.

Além disso, a função da identidade visual para uma organização é ajudá-la a sintetizar visualmente seu perfil, seus produtos e serviços, tanto para o público interno quanto para o público externo, de modo que faça com que os produtos e serviços da organização tornem-se individualizados além de ajudar a construir um domínio próprio e particular para os produtos e serviços. Assim, a identidade visual pode ser considerada uma importante ferramenta para diferenciar empresas, produtos e serviços por sua capacidade de posicioná-los (NERY; PELISSARI, 2016).

2.3.1 Tipos de identidade no contexto da identidade corporativa

Balmer e Greyser (2002) revelaram a existência de cinco tipos de identidade: real, comunicada, percebida, ideal e desejada, as quais estão presentes em qualquer empresa. As respectivas identidades formam as cinco facetas da estrutura de um acrônimo, chamado teste AC²ID, esta estrutura foi fundamentada segundo pesquisas conduzidas pelos autores em empresas americanas e inglesas.

Posteriormente, os trabalhos de Balmer e Stuart (2004), Balmer *et al.* (2009) apresentaram um sexto tipo de identidade, denominada marca corporativa, assim, o modelo mais recente é chamado teste AC³ID de gerenciamento de marca corporativa. Os seis tipos de identidade estão apresentados no Quadro 1.

O teste é uma ferramenta de diagnóstico, idealizado para investigar as relações e possíveis dissonâncias entre as cinco identidades encontradas em muitas organizações, baseia-se na premissa de que as organizações são portadoras de múltiplas identidades, as quais podem coexistir confortavelmente dentro de uma mesma organização, mas desde que as diferenças entre elas não sejam grandes.

Quadro 1 – Teste AC³ID de Balmer sobre gerenciamento de marca corporativa

Preocupação Essencial	Tipo de Identidade	Conceito	Horizonte Temporal
O que nós realmente somos	Real	Identidade Corporativa	Presente
O que nós dizemos que somos	Comunicada	Comunicações Corporativas	Passado/Presente
Como nós somos vistos	Percebida	Imagem Corporativa	Passado/Presente
O que a marca representa	Comprometida	Marca Corporativa	Passado/Presente
O que nós devemos ser	Ideal	Estratégia Empresarial	Futuro
O que nós queremos ser	Desejada	Visão do CEO	Futuro

Fonte: Adaptado de Balmer *et al.* (2009, p. 7).

Por outro lado, há também a premissa de que a falta de alinhamento entre duas ou mais identidades causa dissonância que pode potencialmente enfraquecer uma organização. Essa dissonância ocorre quando a retórica corporativa (identidade comunicada) está notadamente à frente ou atrás da realidade (identidade real); quando a visão (identidade desejada) está em conflito com a estratégia (identidade ideal); ou no momento em que o desempenho e o comportamento corporativo (identidade real) ficam abaixo das expectativas dos principais grupos de *stakeholders* (identidade percebida) (BALMER; GREYSER, 2002; BALMER; STUART, 2004; BALMER *et al.*, 2009).

- a) A **identidade real** significa o que a organização realmente é no momento presente, de outro modo, reflete o entendimento atual da identidade corporativa em termos das características que definem uma organização. Ela é constituída por atributos atuais da organização, os quais são moldados a partir da participação acionária, gestão e estilo de liderança, estrutura organizacional, tipo de negócio, cobertura de mercado, produtos e serviços e desempenho organizacional. O conjunto de valores sustentados pelos gestores e funcionários também são incorporados. Em relação à cultura organizacional, a organização é formada por um grupo de subculturas, algumas das quais têm origens fora da organização. Os principais públicos de interesse envolvidos tendem a ser internos, ou seja, os membros que representam ou apóiam a empresa, entregam seus serviços ou fabricam seus produtos. Porém, os *stakeholders* externos, considerados cada vez mais como integrantes da organização, também podem ser incluídos;

- b) A **identidade comunicada** refere-se a tudo aquilo que a organização diz sobre “quem somos”. É notadamente revelada através da comunicação corporativa sobre a qual a empresa tem o controle, tais como sua publicidade, patrocínios, relações públicas, identificação visual, etc. Os principais públicos interessados são internos, responsáveis por elaborar programas de marketing e um amplo grupo de *stakeholders* externos;
- c) A **identidade percebida** define o que “somos vistos” por ser uma organização, refere-se aos conceitos perceptíveis, tais como imagem, reputação e marca corporativa, os quais são mantidos pelos clientes e outros *stakeholders* importantes para a organização;
- d) A **identidade de marca corporativa** significa o que a marca representa, refere-se à promessa da organização relacionada com sua marca corporativa, esta se mostra relevante para os diversos públicos, interno e externo;
- e) A **identidade ideal**, em síntese, significa o que “nós deveríamos ser” enquanto organização; refere-se ao posicionamento ideal da organização em seu mercado de atuação em determinado período de tempo, é articulada com base no planejamento estratégico da organização. A identidade ideal captura a dinâmica em mudança do ambiente externo, pois geralmente é expressa após uma análise cuidadosa das competências organizacionais, ativos, concorrência, juntamente com previsões quanto a mudanças advindas do ambiente político, econômico, ético, social e tecnológico. As principais partes envolvidas internamente são os planejadores estratégicos, enquanto externamente são analistas, instituições reguladoras e legais;
- f) A **identidade desejada** consiste no que “desejamos ser” como organização, está nos corações e mentes da alta gerência, trata-se da visão dela para a organização em um determinado período de tempo. Embora alguns considerem esse tipo de identidade idêntico à identidade ideal, elas têm fontes diferentes. Enquanto, a identidade ideal geralmente é formada após períodos de pesquisa e análises, ou seja, tem caráter mais estratégico, a identidade desejada, por sua vez, surge mais dos egos e personalidades dos gestores do que de uma avaliação racional, por isso, tende a ter caráter mais aspiracional. Neste contexto, as partes interessadas são internas - o CEO e os Executivos Seniores - incluindo também aqueles envolvidos na elaboração do planejamento estratégico.

Diante disso, essa seção buscou abordar a temática identidade corporativa, ao apresentar sua origem multidisciplinar, aspectos, relevância e discussões atuais. Enquanto sua subseção apresentou os tipos de identidade referentes ao seu contexto.

2.4 Aspectos Relevantes da Identidade Projetada

Como exposto anteriormente, o conceito de identidade projetada é a forma como a organização se autoapresenta, ou seja, como ela divulga seus atributos-chave aos seus públicos internos e externos, através da comunicação e seus símbolos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). As organizações têm identidades coletivas, consistindo nas crenças que cada um dos membros compartilha como sendo aspectos centrais, distintivos e duradouros sobre sua organização, assim, entendida como identidade organizacional percebida. Com relação a isso, há também a identidade organizacional desejada, por parte da alta gerência, perseguida mediante esforços em processos de comunicação e técnicas de gerenciamento de impressões, para com o intuito de criar uma identidade coletiva para os membros, a qual é comunicada por meio da identidade projetada (DUTTON *et al.*, 1994).

Assim, a identidade projetada é expressa a partir das comunicações corporativas, mediante mensagens impressas, visuais, de vídeo e da *web*, ou seja, todas as comunicações e mensagens formais, as quais incluem apresentações on-line, demonstrações financeiras, relatórios sociais, boletins informativos, folhetos, anúncios, patrocínios, comunicados à imprensa, discursos de executivos; como forma de criar relacionamentos benéficos com os seus diversos grupos de interesse. Complementando, para compreendê-la com profundidade é importante ir além das comunicações visuais, e analisá-las em conjunto com uma variedade de mídias, símbolos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007).

No entanto, o processo de comunicação nem sempre pode ser controlado através de mecanismos institucionais (ALMEIDA, 2005). Assim, segundo Otubanjo *et al.* (2010), a identidade não é apenas projetada através da comunicação corporativa formal e planejada, a qual é direcionada a cada público de interesse, é também mediante a comunicação informal, presente nas atitudes e sinais não intencionais, inconscientes, observados no comportamento dos empregados, bem como através de todas as rotinas diárias de negócios, que se estabelece na relação da organização com seus *stakeholders*. Com relação a isso, os autores ressaltam a importância que tem para os gestores entenderem os canais de comunicação não-verbais entre os funcionários, pois quando utilizados efetivamente, podem projetar uma identidade corporativa distinta, unificada e adequadamente alinhada com toda a organização.

Para Gioia *et al.* (2000), a identidade projetada pode tanto transmitir uma impressão socialmente desejável e planejada, que realce os principais aspectos da identidade

organizacional, quanto pode até mesmo esconder ou distorcer a identidade da organização (GIOIA *et al.*, 2000).

Então, diante disso, torna-se de suma importância a análise de todos os fatores relacionados à identidade da organização, como histórico, filosofias, produtos e serviços, ambiente interno, empregados, altos dirigentes e comunicação (CARISSIMI; AMORIM, 2007). Tendo em vista que, as organizações participam de um mercado competitivo, no qual elas podem estabelecer suas identidades por meio de comunicações formais e informais - discursos, transparência de atos, razão de ser, responsabilidade social e comercialização de produtos ou serviços. Segundo Almeida (2005), é necessário ajustar as inconsonâncias que caso existam entre a identidade projetada e a identidade percebida, para que as organizações possam se apresentar autocoerentes e, assim obter credibilidade e legitimidade, tanto dos membros internos quanto dos *stakeholders* externos à organização. Para a autora, o espaço da construção da identidade projetada é um espaço de negociação entre a empresa e suas partes interessadas que se firma a partir de sua legitimação.

A identidade organizacional percebida se inter-relaciona e é suscetível à influência da imagem, assim, quando os membros da organização, especialmente os integrantes da alta gerência, apresentam algum senso de “quem somos como uma organização” (ALBERT; WHETTEN, 1985) e comunicam essa identidade aos públicos internos e externos, tornam-se vulneráveis a receber *feedbacks* inesperados ou mesmo podem tomar conhecimento da reputação negativa da identidade da organização. Diante disso, os membros são estimulados a comparar sua identidade organizacional percebida com a imagem externa. Se existir congruência entre identidade e imagem, os membros tendem a incorporar os atributos corporativos que são amplamente aceitos e considerados como “verdadeiros” por pessoas de fora da organização. Assim, pode-se concluir que a identidade projetada também exerce uma influência na identidade percebida (GIOIA *et al.*, 2000; ALMEIDA, 2005).

Para Almeida (2005), a identidade projetada inclui a identidade corporativa, refere-se à tradução visual do que é a organização, mas também abrange todo o discurso da alta gerência, sobre o que é a organização, que pode ser comunicada através de folhetos institucionais, *cdrom*, *homepage*, jornais e/ou revistas internos, palestras, *intranet*, matérias veiculadas na imprensa, anúncios, campanhas promocionais e institucionais dentre outros meios e ações de comunicação, adotados pela empresa como forma de se posicionar interna e externamente.

No caso, esta pesquisa tem como objeto de estudo a percepção da alta gerência sobre “o que é a organização” e a identificação de colaboradores quanto ao que é projetado pela empresa.

3 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

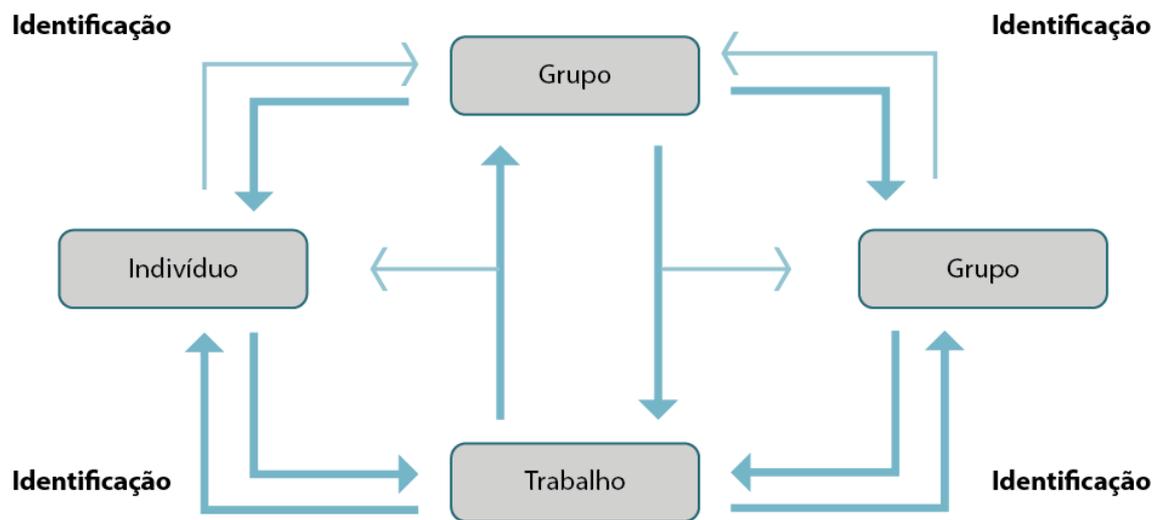
Segundo Ashforth e Mael (1989) a identificação com um grupo é semelhante à identificação com uma pessoa, em que o indivíduo pode identificar-se com algum membro da família, amigo, por exemplo; ou então, a identificação pode ser recíproca, a qual ocorre quando há papéis sendo desempenhados, como os de marido e esposa, médico e paciente. Porém, o elemento de autodefinição sugere que essas formas de identificação se complementam. De acordo com os autores, a identificação organizacional pode ser compreendida como uma das possíveis formas de identificação social, ou seja, os indivíduos passam a se autodefinirem como membros de uma organização, na medida em que a organização pode fornecer uma resposta ao questionamento “quem sou eu?”.

A organização, como uma categoria social, possui um conjunto de atributos ou características que seus membros internalizam como seus, criando uma importante ligação dos funcionários com a organização. Desta maneira, um indivíduo sente-se identificado com a organização da qual é integrante quando incorpora os atributos organizacionais em seu autoconceito (MARRA *et al.*, 2014).

Tendo em vista que as organizações e seus grupos são vistos como categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela, ou seja, as organizações existem na mente de seus membros, desta forma, de maneira significativa, a identidade organizacional é parte da identidade individual desses membros (MACHADO, 2003). De acordo com Machado (2003), o processo de formação da identidade do indivíduo acontece sobre processos de identificação entre este, o grupo, o trabalho e a organização ao qual ele pertence. Desta forma, quanto maior o reconhecimento do indivíduo em todos os âmbitos, ou seja, o indivíduo identifica-se com o grupo ou grupos aos quais ele pertence, com o trabalho que realiza e com a organização à qual ele está vinculado, maior é a força desses elementos na construção do conceito de si. Este processo citado pela autora é apresentado por meio da Figura 2, a qual ilustra a integração entre os níveis de estudo sobre identidade.

Assim, por meio do processo de identificação, a identidade do indivíduo estaria intimamente relacionada com as demais formas de identidade, dos grupos e organizacionais, as quais ele se insere (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001). Conforme ressalta Machado (2003, p. 62), - “a identidade organizacional cria um senso de identificação entre os membros da organização”.

Figura 2 – Integração entre níveis de estudo da identidade
Contexto Social



Fonte: Extraído de Machado (2003, p. 65).

Ainda de acordo com Machado (2003), a idealização e a fantasia estão também envolvidas no processo de identificação e podem explicar a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Para Fernandes, Marques e Carrieri (2009) a análise integrada dos estudos sobre “identidade” e “identificação” na teoria organizacional permite estudos aprofundados de forma a compreender o significado que as pessoas atribuem às organizações, a forma como elas internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros de uma mesma organização e da importância das organizações na sua autodefinição e autoestima.

Para Pratt (1998), a identificação organizacional é um processo pelo qual as crenças dos indivíduos sobre uma entidade ou organização são tomadas como suas autorreferências ou autodefinições de si. Complementando, a identificação refere-se ao ato de agir igualmente, porque os indivíduos acreditam que as organizações compartilham de valores similares aos seus, ou refere-se ao ato de agir de forma idêntica, ocorre quando os indivíduos mudam seu autoconceito para que valores e crenças se tornem mais similares com a organização.

Os autores Dutton *et al.* (1994) distinguem entre dois tipos de percepções de identidade. A primeira é designada identidade percebida, refere-se ao que um membro da organização acredita que são atributos centrais, distintivos e duradouros de sua organização. Enquanto, a segunda é denominada identidade externa construída, baseia-se no que um

membro da organização acredita que membros externos, pessoas de fora da organização, pensam que são atributos centrais, distintivos e duradouros de sua organização. Desta forma, a identidade organizacional percebida refere-se às crenças de um indivíduo específico, enquanto a identidade organizacional coletiva representa o conjunto de crenças que os membros compartilham sobre sua organização.

Quando o autoconceito de um indivíduo abrange os mesmos atributos da identidade percebida, ou melhor, quando os atributos usados por um indivíduo para definir sua organização são também os mesmos empregados para defini-lo, então a essa conexão cognitiva Dutton *et al.* (1994) designam de identificação organizacional. Assim, se uma pessoa tem forte identificação com sua organização, sua identidade pessoal como membro daquela organização é mais saliente que identidades alternativas, além disso, o seu autoconceito possui muito das características que o indivíduo acredita que definem a organização como um grupo social (DUTTON *et al.*, 1994).

Segundo Pratt (1998) há controvérsia a respeito do que não é identificação, por razões de semelhanças entre três conceitos relacionados: alinhamento pessoa-organização, internalização e comprometimento organizacional. Por exemplo, a identificação não deve ser confundida com comprometimento organizacional, já que esse envolve vínculos comportamentais, emocionais e cognitivos e descreve o relacionamento entre um membro individual com a organização empregadora em termos de autoconceito. Diante disso, o comprometimento organizacional está associado com a pergunta “Quão feliz ou satisfeito estou com a minha organização?”, assim o comprometimento está relacionado com variáveis atitudinais como a satisfação no trabalho. Já a identificação organizacional preocupa-se com a questão “Como me vejo em relação à minha organização?”, mas isso não quer dizer que indivíduos com forte identificação com a organização não experimentem satisfação com ela.

Segundo Pratt (1998), o processo de identificação está associado ao cumprimento de quatro tipos de necessidades fundamentais: segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado. Por segurança psicológica entende-se que a identificação serve como um mecanismo de enfrentamento que os membros se utilizam para solucionar suas inconsistências cognitivas e emocionais. De modo contrário, a identificação motivada por preocupações com segurança pode ocorrer em situações em que os membros sentem-se coagidos a se tornarem ou continuarem como integrantes da organização. Enquanto, a ideia de afiliação está vinculada à necessidade que as pessoas têm de se perceberem como

pertencentes de um grupo, assim o propósito da identificação é ajudar os membros da organização a evitarem o sentimento de isolamento social.

Ainda segundo o autor, a ideia de autovalorização, sobre a qual os indivíduos procuram ter uma visão positiva de si mesmos, é um princípio central de muitas teorias de identidade. Assim, a fim de tentar melhorar seu senso de *self*, um indivíduo pode buscar imitar o comportamento de outro ou outros indivíduos, pois ele entende que é importante para aumentar seu engrandecimento e autodefinição positiva, por exemplo. Por fim, entende-se como significado a busca que os indivíduos fazem para se identificarem com uma organização, onde eles encontrem por valores de referência, que possam trazer um propósito para sua vida. Diante disso, Marra *et al.* (2014) concluem que a identificação é o nível de congruência que se dá entre percepções, expectativas e necessidades dos indivíduos, de forma que quanto maior o nível de congruência, maior também a intensidade com que os indivíduos se identificam.

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) afirmam que autores da teoria da identidade social (TIS) e da teoria da categorização do *self* (TCS) consideram três componentes no processo de identificação do sujeito com as várias categorias e grupos sociais: cognitivo, afetivo e valorativo. Para efeito de realização desta pesquisa, os componentes investigados pelas respectivas teorias, a TIC e a TCS, são considerados importantes para compreender o processo de identificação das pessoas com as organizações.

O componente cognitivo diz respeito à autocategorização e à autodefinição do sujeito. Isto é, ao estabelecer um senso de pertencimento a determinado grupo ou categoria social, a pessoa pode assumir seus protótipos e estereótipos, os quais expressam padrões e atributos que caracterizam e distinguem o grupo dos demais (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 690).

(...) O componente afetivo, incorporado ao componente cognitivo do processo de identificação, é retratado pelos sentimentos do sujeito em relação ao fato de pertencer a um determinado grupo social (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 690).

(...) O componente valorativo é vinculado à forma como, na percepção da pessoa, seu grupo social é valorizado pelos outros grupos (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 691).

Van Dick (2001) assume que todos esses componentes sejam inter-relacionados, porém, o componente cognitivo (autocategorização) tende a ser o primeiro passo necessário no processo de identificação do sujeito com determinado grupo ou categoria. Somente a partir da assimilação de pertencimento, de ser visto como membro de um determinado grupo social, ou seja, identificar-se como membro do grupo, é que os outros componentes entrariam em cena, dessa forma, em relação a isso, não se pode afirmar que há uma relação sequencial entre

os componentes. Mas, isso não significa que o componente afetivo é percebido como sendo de menor relevância no processo de construção da identidade, no entanto, se um indivíduo não consegue se perceber como membro de um certo grupo, esse grupo dificilmente irá poder contribuir para sua autodefinição, segundo a teoria da identidade social. Já que somente depois de ser percebido como membro de um grupo social, é que o indivíduo pode sentir laços afetivos fracos ou fortes com esse grupo, apego emocional, avaliar de forma positiva ou negativa as características do grupo. Por sua vez, o componente valorativo, incorpora avaliações positivas e negativas realizadas por membros do próprio grupo ou de outro grupo.

Posteriormente, Van Dick *et al.* (2004) adicionam um quarto componente ao processo de identificação, denominado o comportamental, o qual já havia sido mencionado em trabalhos anteriores por outro autor, referindo-se à participação do indivíduo em ações consideradas relevantes para o grupo. Assim, Van Dick (2001) considera que os membros de um determinado grupo estão preparados para representar o grupo, ao se comportarem de maneira que seja favorável ao sucesso do grupo, pois isso aumentaria os sentimentos de orgulho e respeito em relação ao grupo e a si mesmos. O Quadro 2 apresenta os itens que compõem os componentes cognitivos, afetivos, valorativos e comportamentais do processo de identificação.

Quadro 2 – Itens dos componentes cognitivos, afetivos, valorativos e comportamentais

Componentes	Itens
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecido como membro da organização; • Satisfação como membro da organização; • Sensação de estar em família.
Afetivos	<ul style="list-style-type: none"> • União à empresa; • Sensação de pertencer à empresa; • Orgulhoso por trabalhar para a empresa.
Valorativos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa como bom local de trabalho; • Valores da empresa; • Sucesso da empresa.
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Defender a empresa; • Interesse pela empresa; • Continuar na empresa.

Fonte: Extraído de Thomaz e Brito (2010, p. 233).

Para concluir, os estudos antecessores sobre identificação, notadamente as contribuições das teorias da TIS e da TCS, as quais foram estudadas também no contexto das organizações, reconhecem que os indivíduos se comparam uns com os outros por meio do processo de identificação e é pelo nível da comparação que se é determinado o tipo de identificação, o qual pode ser com o indivíduo, com o grupo ou com a organização. Quando o indivíduo sentir-se ser membro da organização, membro de certos grupos nela inseridos, o indivíduo pode se identificar cognitivamente com os seus respectivos protótipos e estereótipos. Pela conexão afetiva, o indivíduo pode incorporar para si os sentimentos referentes ao grupo ou à organização da qual se reconheça membro. Além disso, sua auto-estima pode ser afetada a depender da forma como acredita que a organização é percebida pelas pessoas “de fora” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Assim, a identificação pode ser assimilada como um processo contínuo de construção, com maiores chances de tornar-se mais intenso em situações em que o indivíduo enfrente experiências emocionais repletas de emoção. Quando ocorre dos sujeitos se autodefinirem, seja parcialmente, com os mesmos atributos da organização, ou seja, com a identidade organizacional, pode-se dizer que aconteceu um processo de identificação organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Esta seção definiu identificação organizacional a partir do ponto de vista de alguns autores, destacou os processos de identificação com o processo de formação da identidade do indivíduo, e entre este com várias categorias e grupos sociais. Além disso, esse capítulo apresentou os três componentes que são considerados no processo de identificação, o qual está também associado com o cumprimento de necessidades fundamentais do indivíduo. Desta forma, esse embasamento teórico sobre identificação se faz necessário para análise dos dados desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

De acordo com Collis e Hussey (2005), metodologia refere-se ao processo de pesquisa de modo geral, desde a base teórica até a coleta e análise de dados. Assim, o propósito deste capítulo será apresentar a metodologia que foi adotada para a realização desta pesquisa, como também os métodos utilizados na coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa, quanto aos propósitos, classifica-se como descritiva, pois é uma descrição de quais atributos projetados pela organização, os colaboradores têm identificação; descreve o comportamento típico dos colaboradores da célula; e o nível de identificação dos indivíduos com a organização. De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva é aquela que descreve o comportamento dos fenômenos; os dados costumam ser quantitativos; e métodos estatísticos são utilizados para resumir as informações. Andrade (2010) aponta que a pesquisa descritiva é caracterizada por utilizar-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, realizada através de questionários, por exemplo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada quantitativa, pois se utilizou de métodos estatísticos para a análise de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos meios, trata-se de um estudo aplicado de lógica dedutiva, que se utiliza para isso de uma estratégia de pesquisa do tipo estudo de caso. Estudo de caso é um tipo de metodologia de se fazer pesquisa nas Ciências Sociais. Trata-se de uma metodologia aplicada utilizada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano se encontra presente. Estudo de caso é indicado quando se busca assimilar de forma geral uma situação pontual por meio da capacidade de descrição, compreensão e interpretação do pesquisador no tocante a complexidade de um caso concreto (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como de campo com o propósito de obter informações e/ou conhecimento acerca de um problema. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que possibilitou resgatar os trabalhos de vários autores sobre o tema proposto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, as quais podem ser encontradas por meio de material impresso e eletrônico, tais como artigos científicos, teses, dissertações, revistas, livros.

4.2 Local da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em uma *startup* cearense no município de Fortaleza, no estado do Ceará, denominada Urbis, a qual foi fundada em 10 de maio de 2016, por dois engenheiros de produção e um advogado. A ideia do cartão Urbis surgiu de uma oportunidade que os três fundadores tiveram fora do Brasil, durante um intercâmbio em Londres, foi onde eles conheceram o cartão “*Tesco ClubCard*”, por meio deste, seus usuários tinham descontos em estabelecimentos parceiros. O interesse dos associados era ganhar descontos em restaurantes.

Quando eles trouxeram a ideia para Fortaleza, já existia um negócio semelhante, o *ChefsClub*. No entanto, essa não foi a primeira ideia que surgiu, mas abrir uma marmitaria. Na visão dos três, eles poderiam ir além, pois eles não queriam se restringir a apenas serviços de gastronomia, mas também possibilitar o consumo de outros serviços.

Inicialmente, o negócio foi levantado com investimento próprio, “*bootstrapping*”, termo em inglês. Assim, o cartão de exclusividades, o Urbis, surgiu com a proposta de fazer com que os associados se sentissem exclusivos, diferentemente do modelo de compras coletiva, que estava em alta na época, porém as experiências dos usuários não eram positivas.

Quando começou o modelo era gratuito, chegando ao número de 2.300 associados em 2018, o objetivo era ter uma boa base de dados de associados. Posteriormente, ocorreu a primeira transição para o modelo pago, porém, muitos associados não conseguiram migrar para a versão paga, em razão de problemas tecnológicos. Para não perder esses usuários, eles voltaram para o modelo gratuito. Porém, alguns parceiros questionaram essa decisão, após vários argumentos a favor, a equipe voltou novamente para o modelo pago.

Entre 2017 a 2018, os fundadores deixaram o comando do Urbis para seguir suas profissões, independente do Urbis. Atualmente, quem está à frente do negócio é o CEO Luiz, responsável pela parte estratégica e institucional do negócio e em parte do marketing online. Além de possíveis oportunidades de negócio e negociações burocráticas. A *startup* Urbis tem atualmente 4 (quatro) colaboradores.

Em 2018, o Urbis posicionou-se como uma *startup* de economia direcionada, isto é, que estimula o consumo consciente na rotina de seus associados, a fim de que eles possam economizar para realizar seus objetivos. Essa mudança na forma de posicionar-se e em sua

identidade de marca surgiu a partir do momento que a equipe começou a questionar o propósito do Urbis, então, percebeu-se que o desconto era apenas um meio para que seus associados conseguissem realizar outros planos. Segundo Luiz, o objetivo não é fazer restrições, mas é ter liberdade na rotina, para que se possa também sair dela. Assim, o Urbis atua como um mediador, para que isso possa acontecer.

De acordo com Luiz, há três fatores-chave, o primeiro é educar, fazer com que seus associados ganhem consciência sobre o direcionamento de suas finanças; o segundo é viabilizar, momento que efetivamente o desconto é concedido; o terceiro é direcionar, o que foi economizado ser destinado para realizar algum objetivo.

No momento, eles estão em etapa de conversão para o modelo pago, cujo objetivo é converter os associados que fazem sentido para o Urbis, já que existem pessoas que fizeram o cadastro, mas nunca chegaram a utilizar o cartão, como há pessoas que o utilizam bastante. Isso também acontece com os parceiros, o propósito é identificar quais são os parceiros que geram valor para os associados e aqueles que não geram. Eles já conseguiram migrar cerca de 100 associados.

A forma como dialogam com seus parceiros também mudou, as propostas não se restringem somente ao aumento do fluxo de clientes e faturamento, mas envolve também o aperfeiçoamento de processos, melhoria na qualidade do atendimento, presença de clientes mais qualificados, estudo sobre o perfil de cliente. Assim, o Urbis projeta atualmente uma identidade de marca que fala, pensa e interage com a sociedade.

4.3 População e amostra

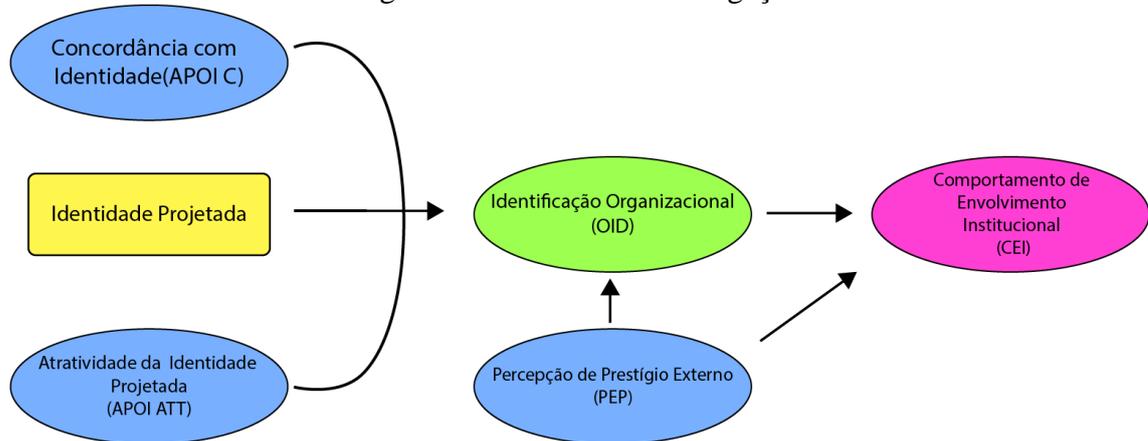
A população da pesquisa é composta por 4 (quatro) colaboradores, lotados no escritório da *startup*. A amostra foi constituída por 3 (três) colaboradores, caracterizando-se como amostra por conveniência. Os 3 (três) colaboradores que compuseram a amostra estão distribuídos nos cargos de Presidente Executivo, Gerente Comercial, Designer.

4.4 Instrumento de Pesquisa

Esta pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário construído e validado por Almeida (2005), constituído de 8 (oito) perguntas fechadas, conforme é mostrado no Apêndice A. Esta pesquisa utilizou-se do modelo de investigação

proposto por Almeida (2005), conforme Figura 3. Para este estudo, foram utilizadas três dimensões do modelo, que são: grau de concordância e atratividade da identidade projetada, comportamento de envolvimento organizacional e identificação organizacional.

Figura 3 – Modelo de Investigação



Fonte: Extraído de Almeida (2005, p. 22).

A identidade projetada de uma organização compreende os atributos que, de acordo com a percepção da alta gerência, representam a organização e são utilizados para projetá-la, tanto interna quanto externamente.

No total, foram identificados seis atributos, estes foram considerados representativos da identidade da *startup*, por isso, foram utilizados para a realização da pesquisa quantitativa, os quais são: promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário; tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade; oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem; incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros; incentiva o consumo de produtos e serviços locais; promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo.

A segunda dimensão do modelo - Envolvimento Organizacional - é definida como uma prontidão para a realização de esforços, favoráveis à empresa ou ao grupo, mesmo que isso signifique não receber nenhuma recompensa (VAN DICK, 2001).

Segundo Almeida e Bertucci (2005), o comportamento de envolvimento organizacional se traduz por meio de comportamentos que ultrapassam o contrato formal de trabalho como, por exemplo, dedicação extrema, trabalhos para além do horário convencional, maior motivação para o cumprimento de objetivos, boa vontade e maior grau de participação. Assim, o comportamento de envolvimento organizacional pode ser um indicador do grau de

conexão do indivíduo com sua organização e pode sinalizar comportamentos que afetam a identificação organizacional. Mas também pode indicar o grau de coerência entre identidade percebida e projetada.

A identificação organizacional se dá quando um indivíduo emprega os mesmos atributos da identidade projetada por sua organização, em sua autodefinição (DUTTON *et al.*, 1994). Essa dimensão foi incluída por sua relação com a identidade projetada, cujo foco nesta pesquisa, é analisar a relação entre identificação de colaboradores com a identidade projetada por sua organização.

A quarta dimensão, denominada percepção de prestígio externo, não foi incluída no questionário da pesquisa, pois era necessário encomendar uma pesquisa sobre a percepção dos clientes externos da *startup* quanto à análise de sua marca.

O instrumento utilizou a escala Likert com cinco pontos, que de acordo com a percepção do respondente, este pode atribuir notas que variam entre 1 a 5, em que 1 é igual a ‘Discordo Totalmente’ e 5 é igual a ‘Concordo Totalmente’.

4.5 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada com a aplicação do questionário junto aos colaboradores da *startup* em estudo, na segunda semana do mês de novembro de 2018, após anuência da equipe Urbis para a realização do estudo e para a aplicação dos questionários, por meio de um e-mail para conhecer o escritório da *startup*. Os questionários foram entregues individualmente, somando um total de 3 (três) questionários, que foi também disponibilizado online, no total de 4 (quatro) colaboradores, obteve-se um retorno de 3 (três) respondentes.

A fim de identificar os atributos projetados pelo Urbis, foi realizada uma pesquisa em sua *homepage* e redes sociais, consideradas os principais meios de comunicação da marca com públicos de interesse.

A análise dos dados quantitativos foi realizada a partir da utilização do Programa *Microsoft Office Excel*, versão 2007, por meio de análises descritivas; elementos gráficos e tabelas foram utilizados para melhor representação e interpretação dos resultados gerados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

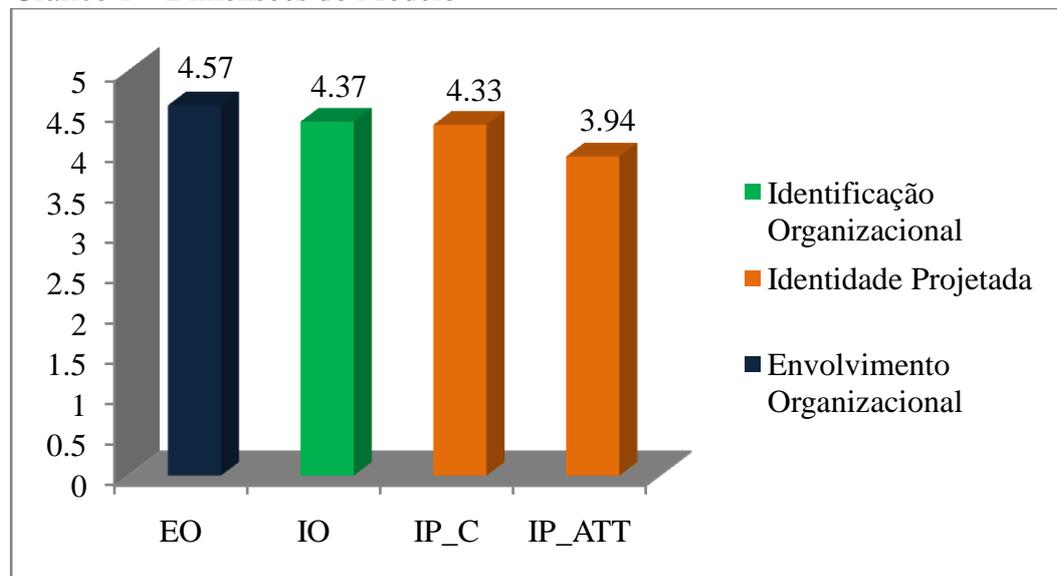
Nesta seção são apresentados os resultados da análise dos dados da pesquisa, obtidos mediante a aplicação de questionários junto aos colaboradores do Urbis.

A fim de analisar a relação entre identificação e identidade projetada, foram feitas 4 (perguntas) relativas as três dimensões utilizadas neste estudo.

A dimensão Identidade Projetada é dividida em 2 (duas) subdimensões, as quais são denominadas Concordância com a Identidade Projetada (IP_C) e Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT), cada uma delas com uma questão relacionada. Além das dimensões, Envolvimento Organizacional (EO) e Identificação Organizacional (IO). As análises dos dados serão realizadas a partir das percepções dos 3 (três) colaboradores com relação as questões das três dimensões.

O Gráfico 1 apresenta as médias relativas as três dimensões adotadas, de acordo com o grau de concordância dos 3 (três) colaboradores.

Gráfico 1 – Dimensões do Modelo



Fonte: dados da pesquisa (2018).

A partir dos resultados do Gráfico 1, pode-se perceber que todas as dimensões do modelo apresentaram resultados representativos para a *startup* Urbis (escala de referência: 1 a 5). De acordo com os resultados, os 3 (três) colaboradores se percebem envolvidos com a organização, cuja dimensão Envolvimento Organizacional (EO) alcançou média 4,57. Pode também constatar-se uma forte Identificação Organizacional (IO), pois esta dimensão obteve média 4,37, esse resultado revela uma ligação entre as características pessoais dos

colaboradores com a *startup* Urbis. Também concordam que a *startup* Urbis age de acordo com o que projeta, visto que a subdimensão Concordância com a Identidade Projetada (IP_C) obteve média 4,33. Com relação à subdimensão Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT), os 3 (três) colaboradores percebem apelativos os atributos projetados (IP_ATT) pela *startup*, com média 3,94. Esse resultado aponta que, os colaboradores concordam com a identidade projetada, mas consideram que os atributos projetados não são totalmente atrativos.

A Tabela 1 apresenta as médias relativas às questões que compõem a dimensão Envolvimento Organizacional - EO. Nesta dimensão, os 3 (três) colaboradores avaliaram como veem o comportamento típico dos membros da equipe.

Tabela 1 – Dimensão Envolvimento Organizacional

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
1. Envolvimento Organizacional	4,8	4,6	4,3	4,57	0,25	6%
1.1. Ajuda os colegas com problemas relacionados a seu trabalho	5	5	5	5,00	0,00	0%
1.2. Não tem receio de expressar opiniões honestamente, mesmo sabendo que pode desagradar a outros	5	5	5	5,00	0,00	0%
1.3. Sempre estimula outros colegas a expressarem suas ideias e opiniões	5	5	5	5,00	0,00	0%
1.4. Ajuda novos colegas a se sentirem parte do grupo	5	5	5	5,00	0,00	0%
1.5. Desempenha suas funções com cuidado especial (dedicação)	5	5	4	4,67	0,58	12%

Continua

Tabela 1 – Dimensão Envolvimento Organizacional

Continuação

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
1.6. Raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem motivo para isso	5	5	4	4,67	0,58	12%
1.7. Sempre cumpre ou adianta o prazo de execução de suas atividades	4	3	4	3,67	0,58	16%
1.8. Sai em defesa da empresa quando outras pessoas a criticam	4	3	3	3,33	0,58	17%
1.9. Demonstra orgulho de trabalhar na empresa	5	5	5	5,00	0,00	0%
1.10. Estimula a compra dos produtos e serviços da empresa a potenciais consumidores	5	5	3	4,33	1,15	27%

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Segundo análise dos resultados, a Tabela 1 mostra que a média da dimensão EO é superior com relação às demais, apresentando média igual a 4,57 e também menor desvio padrão e coeficiente de variação, 0,25 e 6%, nesta ordem.

Desta forma, as questões que avaliam: “ajuda os colegas com problemas relacionados a seu trabalho”; “não tem receio de expressar opiniões honestamente, mesmo sabendo que pode desagradar a outros”; “sempre estimula outros colegas a expressarem suas ideias e opiniões”; “ajuda novos colegas a se sentirem parte do grupo”; “demonstra orgulho de trabalhar na empresa”; alcançaram nota máxima, com todos atribuindo 5 para a escala Likert, também desvio padrão e coeficiente de variação sendo iguais a zero respectivamente, 0,00 e 0%.

Com resultados representativos, apresentaram também as questões que avaliam: “desempenha suas funções com cuidado especial (dedicação)”; “raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem motivo para isso”; “estimula a compra dos produtos e serviços da

empresa a potenciais consumidores.”; com médias respectivamente, 4,67, 4,67 e 4,33, desvio padrão respectivamente, 0,58, 0,58 e 1,15 e os coeficientes de variação alcançaram 12%, 12% e 27%, nesta ordem.

A questão “sempre cumpre ou adianta o prazo de execução de suas atividades” alcançou média, 3,67, desvio padrão igual a 0,58 e coeficiente de variação igual a 16%, revelando que nem sempre os colaboradores cumprem ou adiantam o prazo de execução de suas atividades.

A menor média foi para a questão “sai em defesa da empresa quando outras pessoas a criticam”, que alcançou 3,33, desvio padrão igual a 0,58 e coeficiente de variação igual a 17%, indicando que a percepção dos 3 (três) colaboradores em relação a esta questão é menor com relação às demais.

A Tabela 2 apresenta os resultados da dimensão Identificação Organizacional, com segunda maior média, 4,37, com um dos menores desvios padrão, 0,28 e coeficiente de variação, 6%, em relação às subdimensões da dimensão Identidade Projetada, por exemplo.

Tabela 2 – Dimensão Identificação Organizacional

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação (%)
2. Identificação Organizacional	4,67	4,11	4,33	4,37	0,28	6%
2.1. Eu sinto orgulho de trabalhar para a empresa	5	4	5	4,67	0,58	12%
2.2. Tudo o que eu tenho eu devo a empresa	3	3	3	3,00	0,00	0%
2.3. Eu considero a empresa como uma família para mim	5	5	4	4,67	0,58	12%

Continua

Tabela 2 – Dimensão Identificação Organizacional

Continuação

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
2.4. Eu sinto que as pessoas me apóiam nas dificuldades	4	5	4	4,33	0,58	13%
2.5. Eu não gostaria de trabalhar em outra empresa	5	4	4	4,33	0,58	13%
2.6. Eu sinto fortes laços com a empresa	5	5	5	5,00	0,00	0%
2.7. Eu experimento forte sentimento de pertencer à empresa	5	3	5	4,33	1,15	27%
2.8. Eu tenho conhecimento suficiente sobre a empresa	5	3	4	4,00	1,00	25%
2.9. Eu sou feliz por ser membro da empresa	5	5	5	5,00	0,00	0%

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os resultados da Tabela 2 revelam que os 3 (três) colaboradores sentem fortes laços com o Urbis e que são felizes por serem membros da *startup*, essas questões atingiram nota máxima, com todos atribuindo 5 para a escala Likert, da mesma forma, desvios padrão e coeficientes de variação iguais a zero, 0,00 e 0%.

Com resultados importantes, obtiveram também as questões que apontam que os 3 (três) sentem orgulho de trabalhar para a empresa e que a consideram como uma família, com média de 4,67 para as respostas apresentadas, de modo igual, desvios padrão e coeficientes de variação iguais a respectivamente, 0,58 e 12%.

Os resultados também apontam que os 3 (três) experimentam forte sentimento de pertencer à *startup*, que não gostariam de trabalhar em outra empresa e os colegas de trabalho demonstram apoio nas dificuldades, atingindo média de 4,33, com desvios padrão, 1,15, 0,58

e 0,58 e coeficientes de variação, 27%, 13% e 13%, nesta ordem. Além disso, os 3 (três) têm conhecimento suficiente sobre a empresa, esta questão atingiu média 4,00, desvio padrão e coeficientes de variação respectivamente, 1,00 e 25%. Porém, os 3 (três) não concordam e nem discordam que tudo o que eles têm se deve a empresa, atingindo média igual a 3,00, por sua vez, desvio padrão e coeficiente de variação iguais a zero, 0,00 e 0%.

A Tabela 3 apresenta os resultados da subdimensão Concordância com a Identidade Projetada (IP_C), que obteve a terceira maior média, 4,33, com um dos menores desvios padrão e coeficientes de variação, 0,29 e 7%, nesta ordem. Nesta subdimensão, os 3 (três) colaboradores avaliaram o grau de concordância com os atributos projetados pelo Urbis.

Tabela 3 – Subdimensão Concordância com a Identidade Projetada (IP_C)

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação (%)
3. Concordância com a identidade projetada	4,5	4,5	4	4,33	0,29	7%
3.1. Promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário	4	5	4	4,33	0,58	13%
3.2. Tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade	3	3	4	3,33	0,58	17%
3.3. Incentiva o consumo de produtos e serviços locais	5	5	4	4,67	0,58	12%
3.4. Oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem	5	5	4	4,67	0,58	12%
3.5. Promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo	5	4	5	4,67	0,58	12%
3.6. Incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros	5	5	3	4,33	1,15	27%

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A partir da análise dos resultados, os atributos: “incentiva o consumo de produtos e serviços locais”; “oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem”; “promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo” alcançaram maior média, 4,67, com desvios padrão iguais a 0,58 e coeficientes de variação iguais a 12%. Esse resultado aponta que o público interno concorda que a *startup* age de acordo com esses atributos e estes representam melhor a identidade projetada pela empresa, quando comparado com os demais atributos.

De acordo com a Tabela 3, observam-se com resultados também expressivos os atributos: “promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário”; “incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros”, os quais atingiram média igual a 4,33, embora com a mesma média, os desvios padrão e coeficientes de variação apresentaram resultados diferentes, respectivamente, 0,58 e 1,15, 13% e 27%.

Em contrapartida, o atributo “tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade” foi o que obteve menor média em relação aos demais atributos desta subdimensão, com 3,33, com desvio padrão igual a 0,58 e coeficiente de variação igual a 17%. Tal resultado aponta que os 3 (três) colaboradores não concordam totalmente com este atributo.

A Tabela 4 apresenta os resultados da subdimensão Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT).

Tabela 4 – Subdimensão Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT)

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
4. Atratividade da Identidade Projetada	3,5	4,17	4,17	3,94	0,38	10%
4.1. Promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário	2	5	4	3,67	1,53	42%

Continua

Tabela 4 – Subdimensão Atratividade da Identidade Projetada

Continuação

MODELO DE DESCRIÇÃO						
	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
4.2. Tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade	3	5	4	4,00	1,00	25%
4.3. Incentiva o consumo de produtos e serviços locais	4	4	4	4,00	0,00	0%
4.4. Oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem	4	3	4	3,67	0,58	16%
4.5. Promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo	4	4	5	4,33	0,58	13%
4.6. Incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros	4	4	4	4,00	0,00	0%

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta dimensão, os 3 (três) colaboradores avaliaram o grau de atratividade quanto aos atributos projetados pela *startup*, com base em escala de referência de 1 a 5, em que 1 é igual a ‘totalmente sem apelo (atratividade)’ e 5 é igual a ‘forte apelo’.

De acordo com a Tabela 4, pode-se observar que os atributos: “promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário”; “oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem” demonstraram maior grau de atratividade para os 3 (três) colaboradores, com média 3,67, em relação aos demais atributos desta dimensão. E desvios padrão e coeficientes de variação apresentando 1,53 e 0,58, 42% e 16%, nesta ordem.

Resultados moderados foram obtidos pelos seguintes atributos: “tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade”; “incentiva o consumo de produtos e serviços locais”; “incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros”; todos com média igual a 4,00, desvios padrão e coeficientes de variação apresentando, 1,00,

0,00 e 0,00; 25%, 0% e 0%, respectivamente. Esses resultados revelam que tais atributos têm apelo moderado para os 3 (três) colaboradores da *startup* em estudo.

Por último, o atributo “promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo”, alcançou média, 4,33, desvio padrão, 0,58, e coeficiente de variação de 13%. De acordo com a escala de referência, essa média indica maior aproximação entre as escalas 4 ‘médio apelo’ e 5 ‘forte apelo’, o que significa maior apelo em relação aos outros atributos desta dimensão e menor atratividade percebida pelos 3 (três) colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação existente entre identificação organizacional de colaboradores de uma *startup* cearense com sua identidade organizacional projetada. A partir da análise dos resultados obtidos, os 3 (três) colaboradores da *startup* Urbis identificam-se com a identidade que é projetada por essa empresa, assim, há identificação do público interno com os atributos organizacionais projetados.

Esse resultado é ressaltado pela dimensão Envolvimento Organizacional, entre todas as dimensões, foi à dimensão que alcançou melhor posição, com índice 4,57, apontando que o público interno apresenta comportamentos de envolvimento organizacional com a *startup* Urbis. Esse resultado revela disposição para colaborar, estimular e encorajar colegas de trabalho e desempenho pessoal satisfatório por parte dos colaboradores; comportamentos que podem ser favoráveis para o processo de identificação organizacional.

A dimensão, Identificação Organizacional, obteve o segundo melhor desempenho, com índice 4,37, revelando que os colaboradores da *startup* têm forte identificação com ela, o que demonstra consonância com os resultados obtidos.

A subdimensão Concordância com a Identidade Projetada (IP_C) da dimensão Identidade Projetada alcançou terceiro melhor desempenho, com índice 4,33. Esse resultado descreve um forte alinhamento entre identidade projetada e percebida, ou seja, entre o que a empresa declara sobre si mesma e como ela age, segundo a percepção de seu cliente interno.

Por conseguinte, a subdimensão Atratividade da Identidade Projetada (IP_ATT) da dimensão Identidade Projetada, obteve o quarto melhor desempenho, com índice 3,94. Esse resultado indica que, em geral, o público interno percebe que os atributos projetados pela *startup* tem apelo moderado, desta forma, esses não são considerados totalmente atrativos por parte dos 3 (três) colaboradores. Esse resultado pode ser explicado em decorrência de um processo de mudança de posicionamento que o Urbis passou em 2018, o qual foi posicionado como uma *startup* de economia direcionada. Esse resultado indica que pode está ocorrendo dentro da empresa uma transição entre a identidade real e a identidade ideal, o que torna compreensível tal resultado.

Neste contexto, com relação ao primeiro objetivo específico, que diz respeito a identificar os atributos que qualificam a identidade organizacional projetada pela *startup*, percebeu-se que o Urbis utiliza como meios e ações de comunicação, sua *homepage*, eventos,

postagens nas redes sociais, para projetar seus atributos organizacionais. A partir de pesquisas nestas ferramentas, identificou-se os 6 (seis) atributos organizacionais utilizados para analisar a dimensão Identidade Projetada (IP_C) e (IP_ATT).

No tocante ao segundo objetivo específico, referente a identificar os atributos da identidade organizacional projetada que os colaboradores do Urbis têm identificação, observou-se que os atributos “incentiva o consumo de produtos e serviços locais”; “oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem”; “promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo”; corresponde aos atributos que o público interno tem forte identificação, os quais melhor representam a identidade projetada pela *startup*.

Quanto ao terceiro objetivo específico, no que diz respeito a analisar a relação entre os atributos da identidade organizacional, divulgados pela organização, com os atributos pelos quais os colaboradores têm identificação, observou-se que os colaboradores concordam com a maioria dos atributos organizacionais divulgados pela *startup*. Somente o atributo “tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade”, com menor média 3,33, não obteve forte identificação pelos colaboradores. No tocante à Atratividade da Identidade Projetada, percebeu-se que o público interno não considera totalmente atrativos os 6 (seis) atributos projetados pelo Urbis, esse resultado pode ser reflexo de uma mudança de posicionamento, que posicionou recentemente a empresa como uma *startup* de economia direcionada.

Desta forma, uma das motivações para esta pesquisa, foi em investigar se os 3 (três) funcionários de uma *startup* se identificavam com a identidade que é projetada por sua organização. Se havia congruência entre o que a empresa dizia ser e o que realmente ela era; percepção entre identidade projetada e percebida. Independente do resultado, esse *feedback* por parte do colaborador, pode ser importante para as organizações, conhecer o nível de identificação do seu cliente interno com sua identidade organizacional projetada.

Quanto aos fatores limitadores para a realização desta pesquisa, destaca-se a dificuldade em conseguir uma empresa, que aceitasse fazer parte da pesquisa. Além disso, o tamanho da empresa representa outro fator limitador para a notoriedade dos resultados do estudo. Considerando pontualmente a *startup*, quase todos responderam. Isso significa que os resultados obtidos para esta empresa são representativos para ela. Porém, ao considerar todas as empresas, a amostra é considerada pequena.

Sugere-se, em trabalhos futuros, que a pesquisa seja aplicada em uma organização de médio a grande porte, com maior número de funcionários, de modo a verificar o grau de

identificação organizacional com os empregados destas organizações. Recomenda-se também que, seja utilizado o método de pesquisa qualitativa, para que a partir das falas dos indivíduos, torne-se possível também assimilar percepções quanto aos conceitos explorados nesta pesquisa. Além disso, sugere-se para pesquisas futuras que sejam incluídas as 4 (quatro) dimensões do modelo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. An annual series of analytical essays and critical reviews. Greenwich: JAI Press, 1985. p. 263–295.
- ALMEIDA, A. D. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALMEIDA, A. L. de C.; BERTUCCI, J. L. de O. O impacto da identidade projetada na identificação dos empregados com a organização: o caso da Fundação Dom Cabral. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 156p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 158 p.
- ARRUDA, M. F. de. **Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 2006. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, São Paulo, 2006.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.
- BALMER, John MT. The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 9/10, p. 1472-1502, 2017.
- BALMER, John M.T.; GREYSER, Stephen A. Managing the multiple identities of the corporation. **California Management Review**, v. 44, n. 3, p. 72-86, 2002.
- BALMER, John M.T.; STUART, Helen.; GREYSER, Stephen A. Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 6-23, 2009.
- BALMER, John M.T.; STUART, Helen. British Airways and Balmer's AC³ID Test of Corporate Brand Management, Working Paper Series nº 04/26, **Bradford University School of Management**, Bradford, jul. 2004.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 107-123, dez. 2004-fev. 2005.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3ª ed. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall Brasil, 2011.

BARRETO JÚNIOR, E. A. M.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L.; PEREIRA, E. M. Uma métrica para reconhecer a identidade corporativa de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 107-120, 2013.

BITTAR, L. T. A Busca da Identidade. **GV-executivo**, v. 4, n. 4, p. 35-39, nov. 2005-jan. 2006.

BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O. “Aprecie com moderação”: a identidade da organização como drama e atos de performance. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 2, p.132-142, mar./abr. 2011.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CARISSIMI, João; AMORIM, Narjara. A imagem institucional da Caixa Econômica Federal: opinião dos funcionários e clientes da Agência Itajaí. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 158-177, dez. 2007.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PAULA, Ana Paula Paes de; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma?. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./jun. 2008.

CARVALHO, Daniel Estima de. **A organização de objetivos estratégicos corporativos: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação**. 2014. 199 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2014.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helen Corrêa. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 28, p. 137-152, abr./jun. 1994.

CASTELLO, Daniel. Como construir a Identidade da Empresa? **ENDEAVOR BRASIL**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/como-se-constroi-a-identidade-de-uma-empresa/>. Acesso em: 17 de agosto de 2018.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**, v. 2, n. 7, ano 2, p. 32-47, mar./abr. 1998.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 349 p.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set. 2010.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, nov./dez. 2011.

DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. **Planejamento estratégico: fatores facilitadores e dificultadores em uma instituição federal de ensino**. 2016. 219 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, 2016.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239–263, jun. 1994.

ELSBACH, K. D.; KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the Business Week rankings. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 442-476, set. 1996.

ÉSTHER, A. B. A construção da cultura e da identidade organizacionais na empresa familiar de pequeno porte: o papel do empreendedor fundador. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, p. 205-242, jul./dez. 2014.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antonio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 687-703, dez. 2009.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C., & CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, set. 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 184 p.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken.; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, jan. 2000.

GONZAGA, R. P.; CRUZ, A. P. C. D.; PEREIRA, C. A., & LUZ, A. T. M. D. Associação entre missão institucional declarada por empresas brasileiras e seus indicadores de desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, set. 2012. p. 1-16.

GUIMARÃES, Juliana Caroline Coutinho Coelho; GUIMARÃES, Geraldo Magela. A influência das ações de responsabilidade socioambiental na construção da identidade

corporativa, posicionamento, imagem e reputação: uma análise da empresa natura. **Resolução-Revista de direito e ciências gerenciais**, v. 1, n. 1, p. 113-126, 2016.

HARTEN, Bruno Anastassiu. **Missão organizacional, uma questão de discurso?:** por uma análise crítica. 2013. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.

HIROTA, S.; KUBO, K.; MIYAJIMA, H.; HONG, P., & WON PARK, Y. Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. **Management Decision**, v. 48, n. 7, p. 1134-1153, 2010.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; Prado, Karen Perrotta Lopes de Almeida. Contextualização de Marcas. In: SERRALVO, Francisco Antônio (org.). **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 297 p.

MARRA, Adriana Ventola; FONSECA, Jeferson Aderbal; MARQUES, Antônio Luiz. O Processo de Identificação Organizacional frente à Reforma Administrativa: um Estudo Exploratório. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), São Paulo, v. 15, n. 1, p. 49-72, jan./fev. 2014.

MIRANDA, A. R. A.; PESSANHA, G. R. G.; MOREIRA, L. B. Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, set. 2009, p. 1-16.

NERY, M. M. R.; PELISSARI, A. S. Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa. **Revista de Gestão**, Espírito Santo, v. 23, n. 1, p. 63-74, 2016.

NOGUEIRA, E. Símbolo e identidade organizacional - função da figura ou imagem conceitual. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 81-96, mai./ago. 2007.

NOGUEIRA, Eros E.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003, p. 1-15.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 26^a ed. São Paulo: editora Atlas S.A, 2009.

OTUBANJO, Olutayo.; AMUJO, Olusanmi C.; CORNELIUS, Nelarine. The informal corporate identity communication process. **Corporate Reputation Review**, v. 13, n. 3, p. 157-171, 2010.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre. **Cultura corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas estrangeiras listadas na NYSE.** 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2015. Disponível em: http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=14838. Acesso em: 12 de agosto de 2018.

PEARCE, John. A.; DAVID, Fred. Corporate mission statements: the bottom line. **Academy of Management Executive**, Oxford, v. 1, n. 2, p. 109-116, mai. 1987.

PERDIGÃO, Denis Alves *et. al.* Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 92-126, abr. 2015.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 01-21, mar. 2011.

PRATT, M. G. To be or not to be: Central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: Building theory through conversations.** London: Sage Publications, Inc., 1998. p. 171–207.

RAVASI, Davide. Identidade organizacional e memória. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, ano 11, n. 20, p. 39-49, set. 2014.

RIBEIRO, A. M.; SILVA, R. V.; LUNKES, R. J.; & ALBERTON, L. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, set. 2008, p. 1-16.

RICHERS, Raimar. Objetivos como razão de ser da empresa. **RAE**, Revista de Administração De empresas Online, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 50-62, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8^a ed. São Paulo: Pearson, 2010. 316p.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, ago. 1997.

SANTOS, José Vitor Palhares dos; Carrieri, Alexandre de Pádua; Pereira, Verônica Fujise., & Martins, Talita Soares. Pesquisa histórica em administração: a (re) construção identitária da

Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 9-22, dez. 2016.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; SOARES, Ari de Souza. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 97-126, abr. 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 411 p.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; VIEIRA, Adriane; SILVA, Marina Loyola Vieira da. Identidade Projetada, Identidade Percebida e Identificação Organizacional: Estudo de Caso em Indústria da Construção Civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, set. 2012, p. 1-15.

SOUSA, Gisela Maria Santos Ferreira de. Comunicação institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: a inter-relação das categorias. **Revista Cambiassú (UFMA)**, São Luís - MA, v. 16, n. 2, p. 177-191, jan./dez. 2006.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jul./dez.1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 31-50, 2003.

THOMAZ, J. C., & BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 3, p. 229-250, mar./abr. 2010.

VAN DICK, Rolf. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 265-283, 2001.

VAN DICK, R.; WAGNER, U.; STELLMACHER, J.; & Christ, O. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 2, p. 171-191, 2004.

VAN RIEL, C. B.M.; BALMER, J. M.T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

VAN RIEL, C. B.M.; FOMBRUN, C. J. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**. Routledge, 2007.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Revista Organicom**, v. 4, ano 4, n. 7, p. 201-211, set. 2007.

VOGT, Sérgio. **IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ALUNOS DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.** 2015. 235 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2015.

APÊNDICE A

Questionário aplicado junto aos colaboradores da *Startup Urbis*

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de um trabalho de conclusão de curso. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (monografia), sendo oportuno destacar que as respostas dos investigados representam apenas a sua opinião individual e não da organização a que pertencem.

O questionário é anónimo, não sendo necessário colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Peço que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração!

Escolha uma das alternativas a seguir e marque no espaço correspondente:

1. Género:

- a) Masculino
 - b) Feminino
 - c) Outro:
-

2. Idade:

- a) Menos de 18 anos
- b) Entre 18 e 26 anos
- c) Entre 27 e 35 anos
- d) Mais de 35 anos

3. Tempo de relacionamento com a empresa:

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 a 3 anos
- c) Entre 4 a 6 anos
- d) Entre 7 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

4. Qual é o seu grau de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental Incompleto
- b) Ensino Fundamental Completo
- c) Ensino Médio Incompleto
- d) Ensino Médio Completo
- e) Ensino Superior Incompleto

- f) Ensino Superior Completo
 - g) Mestrado ou Doutorado
 - h) Outro:
-

I – IDENTIDADE PROJETADA

Nessa etapa, gostaria de saber seu grau de concordância (1 a 5) em relação às seguintes características (atributos) de identidade da organização, as quais podem ser divulgadas através de jornais e/ou revistas internos, folhetos institucionais, homepage, palestras, intranet, comunicados veiculados na imprensa, campanhas promocionais e institucionais dentre outros meios e ações de comunicação adotadas pela organização. Marque com um X o número apropriado.

- 1 - Não age totalmente de acordo com a característica
- 2 - Não age de acordo com a característica
- 3 - Neutra
- 4 - Age de acordo com a característica
- 5 - Age totalmente de acordo com a característica

5. Em que grau você considera que a empresa que você representa age de acordo com a característica citada?

	1	2	3	4	5
Promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário.					
Tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade.					
Incentiva o consumo de produtos e serviços locais.					
Oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem.					
Promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo.					
Incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros.					

Na questão seguinte, gostaria de saber seu grau de atratividade (1 a 5) em relação às características (atributos) de identidade da organização. No entanto, observe que nessa etapa desejo saber seu nível de atratividade com relação às características projetadas pela

organização, se elas apresentam-se de forma apelativa ou não para você. Marque com um X o número apropriado.

- 1 - Totalmente sem apelo (atratividade)
- 2 - Fraca em apelo (atratividade)
- 3 - Não é atrativa, mas também não desagrada
- 4 - Médio apelo
- 5 - Forte apelo

6. Em que grau você considera que a característica citada é atrativa/tem apelo?

	1	2	3	4	5
Promove uma metrópole de exclusividades, descontos e experiências ao usuário.					
Tem como parceiros, os melhores estabelecimentos da cidade.					
Incentiva o consumo de produtos e serviços locais.					
Oferta serviço que impacta a forma como as pessoas consomem.					
Promove o acesso a produtos e serviços de qualidade com preço justo.					
Incentiva ações de responsabilidade social por parte de seus parceiros.					

II - ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nessa etapa, gostaria de ter sua opinião sobre o comportamento típico dos colaboradores de seu setor. Como você vê o comportamento, considerando a média, dos empregados de seu setor. É importante que observe que nessa etapa não incluí o seu comportamento e sim de seus colegas. Responda as questões abaixo com base no seu nível de concordância (1 a 5) em relação às seguintes afirmações. Marque com um X o número apropriado.

- 1 - Discorda totalmente
- 2 - Discorda
- 3 - Não concorda e nem discorda
- 4 - Concorda
- 5 - Concorda totalmente

7. A maioria dos empregados de seu Setor/Célula:

	1	2	3	4	5
Ajuda os colegas com problemas relacionados a seu trabalho.					
Não tem receio de expressar opiniões honestamente, mesmo sabendo que pode desagradar a outros.					
Sempre estimula outros colegas a expressarem suas ideias e opiniões.					
Ajuda novos colegas a se sentirem parte do grupo.					
Desempenha suas funções com cuidado especial (dedicação).					
Raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem motivo para isso.					
Sempre cumpre ou adianta o prazo de execução de suas atividades.					
Sai em defesa da empresa quando outras pessoas a criticam.					
Demonstra orgulho de trabalhar na empresa.					
Estimula a compra dos produtos e serviços da empresa a potenciais consumidores.					

III - IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As questões abaixo apresentam algumas frases relacionadas com o grau de identificação de cada indivíduo com a organização e com seu setor de trabalho. Responda as questões abaixo com base no seu nível de concordância (1 a 5) em relação às seguintes afirmações. Marque com um X o número apropriado.

- 1 - Discorda totalmente
- 2 - Discorda
- 3 - Não concorda e nem discorda
- 4 - Concorda
- 5 - Concorda totalmente

8. Empresa:

	1	2	3	4	5
Eu sinto orgulho de trabalhar para a empresa.					
Tudo o que tenho eu devo a empresa.					
Eu considero a empresa como uma família para mim.					

Eu sinto que as pessoas me apóiam nas dificuldades.					
Eu não gostaria de trabalhar em outra empresa.					
Eu sinto fortes laços com a empresa.					
Eu experimento forte sentimento de pertencer a empresa.					
Eu tenho conhecimento suficiente sobre a empresa.					
Eu sou feliz por ser membro da empresa.					

Obrigada pela sua participação!!!