

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura, com o objetivo de construção do referencial para subsidiar a análise do fenômeno em questão. Foram analisadas as principais correntes teóricas que tratam dos temas de identidade organizacional e identificação.

As fontes de pesquisa para a revisão de literatura, bem como os critérios adotados para selecioná-las, são descritos no capítulo de metodologia. Ao final deste capítulo, apresenta-se o aporte conceitual oriundo da revisão de literatura, e que orienta a análise do caso em estudo.

### 2.1. Introdução

Identidade e identificação têm sido consideradas os tópicos mais populares nos estudos contemporâneos sobre organizações, de mesma forma que em diversos outros campos (Alvesson & Sveningsson, 2003). Estes termos vêm sendo utilizados em diversos campos científicos: lógica, filosofia, psicologia, sociologia e estudos organizacionais (Caldas, 1997). Apesar do interesse, são temas considerados pouco compreendidos e muito complexos (Hall & Du Gay, 1996).

A questão da identidade é considerada central para a explicação dos fenômenos do significado e motivação, comprometimento, lealdade, lógica para compreensão da ação, inércia e tomada de decisões, mudança, liderança, relações inter e intragrupos, colaboração organizacional etc. (Alvesson & Sveningsson, 2003). Entretanto, cada campo científico, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem se apropriado da idéia de identidade à sua maneira, gerando uma ampla diversidade teórica. Cada vertente teórica, dentro de cada disciplina, atrai

seus próprios seguidores, que, por sua vez, criam definições de identidade relativamente distintas entre si (Caldas, 1997; Pratt & Foreman, 2000a).

A literatura sobre identidade pode ser segmentada em três vertentes: (a) a identidade sob a perspectiva do indivíduo; (b) a identidade pela *perspectiva interna* da organização, por meio da identidade social na organização, identidade organizacional e identificação; e (c) a identidade da organização pela *perspectiva externa*, por meio da identidade corporativa, reputação e imagem. A revisão da literatura se inicia a partir da identidade sob a perspectiva do indivíduo, com objetivo de introduzir as teorias e conceitos sobre o tema e, posteriormente, se detém na segunda vertente, como forma de alcançar os objetivos da tese.

Inicialmente, abordam-se duas teorias originadas na psicologia social, às quais se atribui a base de uma série de desenvolvimentos posteriores relacionados à identidade organizacional e à identificação organizacional: a Teoria da Identidade e a Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989; Hogg, Terry & White, 1995). Mais adiante, se discute a visão da sociologia sobre o tema das identidades na pós-modernidade; posteriormente, aborda-se a questão em torno da Identidade Organizacional e da Identificação Organizacional, sob a ótica da Administração. E, finalmente, apresentam-se algumas teorias sobre a mudança organizacional e sua relação com a identidade organizacional.

## **2.2. Teoria da Identidade e Teoria da Identidade Social**

A Teoria da Identidade, oriunda da psicologia social, foi formulada inicialmente por Sheldon Stryker, em 1968, e busca explicar o comportamento social em função das relações recíprocas entre o *self* e a sociedade (Hogg *et al.*, 1995). Está estreitamente associada à visão do Interacionismo Simbólico de que a sociedade afeta o comportamento social, graças à sua influência sobre o *self*. Esta corrente considera o *self* como um produto da interação social, o que vale dizer que os indivíduos percebem quem são por meio de suas interações com os outros (Charon, 2007). A Teoria da Identidade não considera o *self* como uma entidade psicologicamente autônoma, mas sim como uma construção social multifacetada

que emerge dos papéis (no sentido de funções ou posições) desempenhados pelas pessoas na sociedade. As variações nos conceitos de *self* seriam resultantes da diversidade de tais papéis (Hogg *et al.*, 1995).

Em outras palavras, a Teoria da Identidade postula que o *self* é o reflexo de uma ampla estrutura social, na medida em que constitui uma coleção de identidades, oriundas dos papéis ocupados pelas pessoas. A sociedade, na forma de papéis, oferece ao indivíduo um sentido de significado que influencia seu comportamento social por meio dos componentes do *self* relacionados aos aludidos papéis. A teoria assinala, ainda, a existência de uma hierarquia entre as diversas identidades do indivíduo. Esta seria formada a partir do destaque relativo das diversas identidades, em função da quantidade e da intensidade dos relacionamentos sociais relevantes, estabelecidos no desempenho de cada papel específico (Hogg *et al.*, 1995).

A Teoria da identidade Social, que, também formulada pela psicologia social, foi inicialmente apresentada por Henri Tajfel e, posteriormente, desenvolvida em colaboração com John Turner na década de 70, pretende ser a teoria das relações intergrupos dos processos de grupos e do *self* social (Hogg *et al.*, 1995). Esta teoria propõe que a categoria social (nacionalidade, afiliação política, time esportivo, etc.) na qual se enquadra um indivíduo ou à qual ele sente pertencer lhe fornece a definição de quem ele é, de acordo com as características que distinguem a categoria em questão. As pessoas se filiam a um repertório de categorias, que se distinguem em importância relativa na definição de seu autoconceito (Hogg *et al.*, 1995).

Cada categoria de pertencimento representa uma identidade social, que tanto descreve como prescreve os atributos característicos do grupo, isto é, a forma como seus membros deveriam pensar, se sentir, se comportar e avaliar os integrantes do seu grupo ou das demais categorias sociais. Em síntese, busca explicar o comportamento do indivíduo por meio do comportamento normativo estabelecido pelo grupo (Hogg *et al.*, 1995).

De acordo com esta teoria, as pessoas tendem a classificar a si mesmas e aos outros em várias categorias sociais, às quais são atribuídas características prototípicas extraídas de seus membros. A classificação social atende a duas funções: a segmentação cognitiva e a ordenação do ambiente social, fornecendo aos indivíduos meios sistematizados de definir as demais pessoas. Em geral,

atribui-se a uma pessoa as características prototípicas da categoria à qual se imputa sua filiação. A classificação social permite, ainda, que o indivíduo se localize ou se defina no ambiente social. Tal noção pode levar ao conceito de identificação social que, segundo esta teoria, é a percepção de unicidade ou pertencimento a algum agregado humano (Ashforth & Mael, 1989).

### **2.3. Identidade e Identificação: definições e conceitos na pós-modernidade**

Segundo Jenkins (2006), identidade é a compreensão de quem somos e de quem os outros são, e reciprocamente, o entendimento dos outros, de quem são e de quem somos. Por sua vez, a identificação pode ser, de modo simplificado, caracterizada pelas formas como, em suas relações sociais, indivíduos e coletividades se distinguem de outros indivíduos e coletividades (Jenkins, 2006).

Já Hall (2005) descreve o conceito de identificação, na linguagem comum, como um sentido construído com base no reconhecimento de alguma origem comum ou característica compartilhada com outra pessoa, grupo ou ideal, envolvendo sentimentos de solidariedade e lealdade. Em contraposição à naturalidade desta definição, a abordagem discursiva vê o conceito como um processo em construção, jamais concluído, e que pode ser adquirido, perdido, sustentado e abandonado (Hall, 2005).

As sociedades modernas, a partir do final do século XX, vêm se transformando por meio de um tipo diferente de mudança estrutural, que está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade. Estas, que serviam de base sólida para a localização das pessoas como indivíduos sociais, passam a mudar suas identidades pessoais, abalando o conceito que formam sobre si mesmas, na qualidade de sujeitos integrados (Hall, 2005).

Hall (2005) oferece três concepções de identidade. A primeira, que caracterizava o sujeito do Iluminismo, estava baseada numa concepção da pessoa humana como indivíduo totalmente centrado, uno, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação. Este seria dotado de um núcleo interior, que

emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecesse, em essência, inalterado ao longo de toda a sua existência.

A segunda concepção é a do sujeito sociológico, segundo a qual a identidade preenche o espaço entre o mundo pessoal e o mundo público, contribuindo para alinhar os sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que os indivíduos ocupam no mundo social e cultural. Segundo esta concepção, a identidade é formada a partir da interação entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o eu “real”, embora este seja formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores e com as identidades oferecidas por tais universos.

Finalmente, a última concepção é a do sujeito pós-moderno, na qual há o reconhecimento de que as mudanças estruturais e institucionais, que vêm ocorrendo no ambiente, têm causado o colapso das identidades que compunham as paisagens sociais e asseguravam a conformidade subjetiva dos indivíduos com as necessidades da cultura.

Como consequência, surge o sujeito pós-moderno, que não possui identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos cercam. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades essas que não são unificadas em torno de um ‘eu’ coerente. À medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, o sujeito pós-moderno é confrontado por uma multiplicidade de identidades possíveis, com as quais pode se identificar, pelo menos temporariamente (Hall, 2005).

Segundo Bauman (2005), quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer natural, predeterminada e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam uma comunidade à qual possam pertencer. Nos países mais avançados sob o ponto de vista tecnológico e econômico, as afiliações sociais, que são tradicionalmente atribuídas aos indivíduos como definição de sua identidade, tais como raça, gênero, país, local de nascimento, família, classe social, tendem a se tornar menos importantes. Os

indivíduos passam a tentar encontrar ou criar novos grupos com os quais possam vivenciar o pertencimento e facilitar a construção da identidade (Lars Dencik *apud* Bauman, 2005).

Giddens (2002) apresenta a noção de autoidentidade, classificando-a como uma questão existencial do homem pós-moderno, que representa a consciência relativa do eu. A autoidentidade não é apenas o resultado da continuidade do sistema de ação do indivíduo sobre o que lhe é apresentado, mas algo que deve ser criado e sustentado rotineiramente em suas atividades reflexivas, como explica Bauman (2002, p. 54):

“É o ‘eu’ compreendido reflexivamente pela pessoa, em termos de sua biografia. A identidade ainda supõe a continuidade no tempo e no espaço: mas a auto-identidade é essa continuidade reflexivamente interpretada pelo agente.”

Uma pessoa com um sentido razoavelmente estável de autoidentidade tem uma sensação de continuidade biográfica e é capaz de comunicá-la a outras pessoas. Ele argumenta que a identidade não reside no comportamento do indivíduo, mas em sua capacidade de manter em andamento uma narrativa particular, construindo sua biografia. Deste modo, aproveitando a complexa variedade de escolhas que a modernidade oferece ao indivíduo, impõe-se a opção por um estilo de vida definida como um conjunto integrado de práticas adotadas por um indivíduo, não apenas em função da satisfação de suas necessidades utilitárias, como também fruto de uma busca por uma forma material a ser dada a uma narrativa particular da autoidentidade (Bauman, 2001).

Outra questão relacionada à construção da identidade é a noção de estilo de vida, que não se aplica apenas à área de consumo, tornando-se particularmente relevante para as escolhas relacionadas ao trabalho, que, por sua vez, condiciona de modo significativo as oportunidades de vida e as disponibilidades de estilos de vida potenciais. A escolha do trabalho e do ambiente de trabalho constitui um elemento básico das orientações de estilo de vida, na complexa divisão moderna do trabalho (Bauman, 2005).

Um estilo de vida envolve um conjunto de hábitos e orientações, com certa unidade, que oferece uma sensação de continuidade da segurança ontológica dos

indivíduos, e ajuda na qualificação de opções como sendo adequadas ou inadequadas para si mesmos ou outros com quem interagem. Sua criação ou seleção é influenciada por pressões de grupos, pela visibilidade de modelos e pelas circunstâncias sócio-econômicas (Bauman, 2005).

Segundo Hall (2005), o conceito de identidade é por demais complexo, pouco desenvolvido e compreendido de forma muito deficiente pela ciência social contemporânea. As opiniões ainda estão profundamente divididas, e as tendências são demasiadamente recentes e ambíguas. O autor alerta que, assim como ocorre com outros fenômenos sociais, é impossível oferecer afirmações conclusivas ou fazer julgamentos seguros sobre as alegações e proposições teóricas que apresentam.

### **2.3.1. Socialização e construção social da identidade**

Dubar (2005) apresenta uma visão da identidade inserida no contexto social. Segundo o autor, a partir da década de 1960, os sociólogos passam a utilizar o conceito de socialização, não mais como o processo de desenvolvimento da criança ou o aprendizado da cultura, mas como a construção de um mundo vivido, que pode ser desconstruído e reconstruído ao longo de sua existência. Assim sendo, a socialização passa a ser percebida como um processo de construção, desconstrução e reconstrução de identidades, relacionadas às diversas esferas de atividade da vida do indivíduo, e nas quais ele aprende a se tornar um ator.

Atuando como atores, os indivíduos possuem determinada definição da situação em que se inserem, da forma como definem a si próprios e aos outros. Estas definições se baseiam em categorias, de origens diversas, e têm como forma argumentos que implicam em interesses, valores e posicionamentos. Entretanto, tais autodefinições não são determinadas apenas pelo contexto, mas também pelo histórico do indivíduo, seus parceiros, suas interações, sua trajetória social e pessoal, numa leitura interpretativa do passado e numa projeção antecipatória do futuro (Dubar, 2005).

A identificação de um indivíduo pode ocorrer em dois eixos: sincrônico e diacrônico. O primeiro está relacionado ao contexto de ação e à definição da situação em determinado espaço culturalmente definido. A seu turno, o segundo eixo está ligado a uma trajetória subjetiva e a uma interpretação de sua história pessoal. Dubar (2005) argumenta que é na articulação dos dois eixos que se exprimem as maneiras como cada um se define, tanto como ator de um sistema definido, quanto como produto de uma trajetória específica.

Dubar (2005) lembra ainda que todas as identidades são denominações relativas a uma época histórica e a um tipo de contexto social, sendo, portanto, construções sociais e de linguagem, acompanhadas por racionalizações e reinterpretações. O autor exemplifica estes conceitos, lembrando que a definição atribuída a alguém na sua morte não estava estabelecida na ocasião de seu nascimento; tampouco, a identidade de um grupo se forma naturalmente *a priori*, sendo construída por ações individuais e coletivas.

### **2.3.2. Identidade Profissional**

A identidade profissional é uma das múltiplas identidades do indivíduo. Como decorrência do contexto econômico e das relações de trabalho flexíveis, o emprego tornou-se um bem raro, condicionando a construção das identidades sociais, e submetendo-as a transformações delicadas, com o objetivo de acompanhar as duras modificações impostas pelas condições do trabalho e do emprego (Dubar, 2005).

Dubar (2005) apresenta o processo de construção da identidade composto a partir de duas perspectivas: o processo identitário biográfico e o processo identitário relacional. O processo identitário biográfico se baseia na herança trazida de criança: a identidade de gênero, de etnia, e da classe social de seus pais. Na escola, sua primeira identidade social é conferida pelas instituições e pelos indivíduos próximos, por meio do pertencimento político, cultural, religioso e profissional de seus pais, além da contribuição de seu desempenho escolar. Surge

a partir daí a dualidade entre identidade conferida ao outro e a identidade construída para si.

Quando o indivíduo deixa o sistema escolar e enfrenta o mercado de trabalho, surge uma confrontação importante no mundo pós-moderno, cujo resultado é justamente o fator condicionante da identificação, pelos outros, de suas competências, de seu status e de sua potencial carreira, bem como da construção, por si mesmo, de seu projeto, suas aspirações e identidades possíveis. Decorrem desta primeira confrontação não apenas a construção de uma identidade profissional básica, mas também uma projeção de si no futuro, com a antecipação de uma trajetória de emprego e a elaboração de uma lógica de formação e aprendizagem. Não se trata apenas da escolha da profissão, mas, sim, do início da construção de uma estratégia identitária que lida com a imagem que o indivíduo possui de si, com a avaliação de suas capacidades e a realização de seus anseios (Dubar, 2005).

Torna-se cada vez mais difícil conferir um caráter definitivo a esta primeira identidade. Ao longo da sua confrontação com a realidade do trabalho e com as mudanças constantes nas exigências da vida profissional, ela será submetida a ajustes e conversões sucessivas, passando a ser maracá pela incerteza. Este é o processo de construção da identidade que Dubar (2005) chama de processo identitário relacional, na qual a identidade está ancorada na experiência relacional e social do poder.

Uma perspectiva adicional é agregada por Dubar (2005), ao apresentar a dimensão espaço-tempo geracional da construção da identidade social. Segundo ele, a identidade não é apenas transmitida entre gerações, sendo, pelo contrário, construída a cada geração, com base nas categorias e posições herdadas, por meio de estratégias identitárias desenvolvidas nas instituições pelas quais os indivíduos passam e nas suas próprias contribuições transformacionais.

Outra contribuição da sociologia para a formação da identidade é apresentada por Jenkins (2006), segundo o qual o mundo, da forma como é construído e vivenciado pelos seres humanos, pode ser compreendido por três ordens distintas:

“A ordem “individual” é o mundo humano construído por indivíduos personificados, e pelo que vai às suas mentes; a ordem “interagente” é o mundo humano constituído nos relacionamentos entre indivíduos e no que ocorre entre pessoas; e a ordem “institucional” é o mundo humano de padrões e organizações, da maneira estabelecida de fazer as coisas.” (Jenkins, 2006, p. 17)

As três ordens são simultâneas e ocupam o mesmo espaço, intersubjetiva e fisicamente. É quase impossível aludir a uma das ordens sem mencionar as demais. Os indivíduos são únicos e variáveis, e sua individualidade é construída nos processos de socialização e nas interações contínuas, nas quais eles se definem e redefinem durante o curso de suas vidas. Deste modo, há um processo dialético interno-externo de identificação, que molda a construção de todas as identidades, sejam elas individuais ou coletivas.

Outro aspecto a ser considerado se refere à questão da validação da identidade. O que as pessoas pensam sobre os indivíduos não é menos relevante do que estes pensam sobre si mesmos. A identidade deve ser também validada pelas pessoas com as quais se relacionam, pois ela nunca é unilateral. Apesar de ter algum controle sobre os sinais que enviam aos outros indivíduos, não se pode garantir a sua correta recepção e interpretação (Jenkins, 2006).

## **2.4. Identidade Organizacional**

Identidade e identificação são termos que abordam a definição básica de uma entidade, seja ela uma organização, um grupo ou um indivíduo. São temas constantes no mundo organizacional, em muitas sessões estratégicas, iniciativas de desenvolvimento organizacional, esforços de *team-building* e socialização. Parte do poder destes conceitos advém da necessidade de localização do sentido da entidade e, muitas vezes, surge na forma da pergunta: quem somos nós? (Albert, Ashforth & Dutton, 2000)

A relevância dos conceitos de identidade e identificação está em oferecer uma forma de explicar a influência da ação humana no contexto organizacional. Quando ocorre a internalização da identidade do grupo ou da organização como parte da definição da autoidentidade, o indivíduo adquire um sentido de

significado e conexão (Albert *et al.*, 2000). Estes conceitos são lentes poderosas para explicar o comportamento dos indivíduos em prol de grupos ou organizações.

Inicialmente, quando os acadêmicos aplicaram o conceito de identidade social ao domínio organizacional, utilizavam o argumento de que este era apenas mais uma forma particular de identidade social – a de pertencimento a uma unidade organizacional ou organização específica (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007). Entretanto, esta aplicação demonstrou ser um pouco mais complexa, como se depreende da discussão que se segue.

A maior parte da literatura sobre identidade organizacional se origina do artigo seminal *Organizational Identity*, publicado em 1985 por Albert e Whetten (2004). Naquele momento, identidade organizacional era definida pelos aspectos centrais, distintivos e duradouros nas organizações, com base nas crenças compartilhadas por seus membros. O critério de centralidade visa identificar as características vistas como essenciais da organização, o de distinção busca destacar os elementos que distinguem uma organização das outras com as quais poderiam ser comparadas, enquanto que o critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo. Segundo os autores, esses três critérios atenderiam às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico.

Cabe notar, todavia, que esta definição do conceito de identidade organizacional foi muito criticada, principalmente por ser tão ampla. Uma das principais críticas concerne sua sobreposição com a cultura. A este respeito, Whetten (2006) observa que a identidade organizacional seria o aspecto de autorreferenciação da cultura organizacional. Ou seja, quando se faz referência a um elemento ou aspecto da cultura organizacional, este elemento funciona como parte da identidade organizacional, como por exemplo, “foco no cliente”.

Gioia *et al.* (2000) discordam da definição de Albert e Whetten (2004), em relação à característica de continuidade temporal. Alegam que, em decorrência de interrelações recíprocas entre identidade e imagem, a identidade organizacional seria caracterizada de forma mais precisa por meio de um conceito instável e relativamente fluido (Gioia *et al.*, 2000). Os autores explicam que a identidade se origina a partir de valores expressos, embora a interpretação destes não seja necessariamente fixa ou estável. Quando o discurso organizacional articula expressões como “nos diferenciamos por serviço” ou “somos uma empresa

inovadora”, estes rótulos podem possuir significados diferentes para grupos diversos, em momentos distintos.

Já Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem identidade organizacional como uma imagem cognitiva possuída como membro de uma organização, enquanto outros autores sugerem a conceituação de identidade organizacional como um modelo coletivo, independente do indivíduo, por meio do qual seus membros podem dar sentido ao mundo (Weick *apud* Scott & Lane, 2000).

Alvesson e Sveningsson (2003) explicam que a construção das identidades parte da premissa de que os indivíduos estão constantemente se esforçando para moldar suas identidades pessoais nas organizações, e que tais identidades são moldadas por forças discursivas. Estes lutariam pelo conforto, significado, integração e alguma correspondência entre a autodefinição e a situação de trabalho. Os discursos organizacionais, bem como os papéis, cargos hierárquicos, acordos materiais e narrativas de autoidentidade exercem sua influência, tanto colaborando quanto restringindo a construção das identidades dos indivíduos. Os autores criticam o fato de muitos pesquisadores não aprofundarem esta definição, ao adotarem visões estáveis da organização e do indivíduo, em vez de estudarem as suas interrelações. Alertam que poucos estudos têm abordado, em profundidade, os processos específicos de construção da identidade no âmbito pessoal.

Em consonância com vários outros autores, Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) sugerem que: (a) a identidade, tanto sob o aspecto individual quanto sob o organizacional, é composta de aspectos múltiplos; (b) estes aspectos variam em relevância e acessibilidade, dependendo da situação; e (c) alguns aspectos são mais centrais e estáveis, enquanto outros estão sujeitos a interpretações e mudanças.

Uma revisão da literatura recente sobre identidade organizacional aponta certo desconforto entre alguns acadêmicos em lidar com esta temática como área estabelecida da pesquisa científica (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol & Hatch, 2006; Rekon, Corley & Ravasi, 2008). A partir do modelo proposto por Albert e Whetten em 1985, acadêmicos de campos múltiplos e diversos como, por exemplo, comportamento organizacional, marketing, estratégia, psicologia, teoria organizacional e comunicação corporativa desenvolveram estudos teóricos e empíricos sobre o tema, provocando a justaposição e a integração de diferentes

perspectivas, que colaboraram para os avanços na sua compreensão (Rekon *et al.*, 2008). O desenvolvimento dos estudos permitiu a coexistência de concepções diversas, oriundas de diferentes perspectivas filosóficas, epistemológicas e metodológicas, que raramente são reconhecidas pelos leitores, contribuindo para a falta de clareza conceitual e incertezas empíricas sobre o tema (Corley *et al.*, 2006; Rekon *et al.*, 2008).

Percebe-se, portanto, tratar-se de um constructo acerca do qual proliferam definições que ocultam questões mais profundas, inclusive contradições entre premissas ontológicas e epistemológicas que as fundamentam (Corley *et al.*, 2006).

#### **2.4.1. Questões Conceituais**

Apresenta-se, na sequência, uma síntese de questões nomológicas, ontológicas, epistemológicas e metodológicas, articuladas por Corley *et al.* (2006) a partir de reflexão sobre a pesquisa de identidade organizacional.

Os autores iniciam sua argumentação a partir da análise da rede nomológica ou sistema de constructos (como definido por Cronbach & Meehl, 1955) que envolve a identidade organizacional, na busca de pontos de convergência e de divergência. Ao definirem identidade organizacional, Corley *et al.* (2006) destacam que o constructo detém um significado autorreferencial, já que decorre da tentativa de uma entidade de se definir, buscando capturar elementos que dão origem a um significado em âmbito coletivo para seus membros. É contextualizável e inerentemente comparativa, pois envolve a avaliação das analogias e diferenças para outras organizações, na mesma esfera de atividades (Corley *et al.*, 2006).

Ademais, o construto de identidade organizacional envolve uma percepção compartilhada por uma coletividade, destacando-se a problematização de quem são os indivíduos incluídos nesta coletividade e o significado de compartilhado. Não é claro se compartilhado significa uma propriedade de agregação, isto é, um somatório das percepções e crenças dos seus membros, ou alguma propriedade do tipo “gestalt”, no sentido de fenômeno psicológico com propriedades que

transcendem a soma das partes (Merriam-Webster, 2003) e que surgem das dinâmicas dos grupos (Corley *et al.*, 2006).

Sob essa perspectiva, identidade organizacional é conceituada como um constructo coletivo, embora suscite divergências sobre a interação entre os níveis individuais e coletivos de análise. Por um lado, pode ser considerado um fenômeno que existe no tocante ao ator social, em que a organização é considerada uma coletividade que se relaciona socialmente, sendo sujeito de direitos e responsabilidades, como se fosse um indivíduo (Whetten & Mackey, 2002). Rejeita-se, portanto, a interpretação do fenômeno como uma crença coletiva sobre a organização. Por outro lado, seria a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, sendo definido como resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e as cognições individuais socialmente construídas (Corley *et al.*, 2006).

Corley *et al.* (2006) consideram que uma questão fundamental a ser discutida refere-se à natureza da identidade organizacional: um recurso metafórico para descrever organizações ou um fenômeno organizacional real. A escolha entre estes posicionamentos resulta em perspectivas muito diferentes.

Se conceituada como metáfora, significa o uso de uma figura de linguagem, que sugere similaridade entre características dos indivíduos e de uma coletividade (Cornelissen, 2002). Contudo, se for colocada como fenômeno, este pode ser vivenciado pelos membros da organização, percebido por não-membros e tratado como central nos processos sociais, com resultados reais no contexto organizacional (Corley *et al.*, 2006). Sob essa última perspectiva, que tem sido a mais usada nas pesquisas organizacionais, as identidades coletivas são consideradas distintas das identidades individuais, podendo ser modeladas como antecedentes e consequentes de outros processos sociais (Corley *et al.*, 2006).

Sendo considerada como fenômeno, pode-se então determinar a abordagem ontológica e o paradigma teórico mais adequado, bem como estabelecer o uso da identidade organizacional como uma variável. Os pesquisadores construtivistas acreditam tratar-se de um fenômeno contingente, cuja essência resulta de processos de construção social. Assim sendo, podem ser utilizadas as abordagens linguísticas, discursivas, pós-modernistas, feministas, psicanalíticas e outras, que invoquem questões sobre poder e política, por meio das quais as identidades são articuladas, negociadas e fundamentadas (Corley *et al.*, 2006).

Em oposição, coloca-se a conceituação da organização como um ator social (Whetten & Mackey, 2002), atribuindo à identidade organizacional a posição de uma característica ou propriedade inerente à sua existência, na qual seus membros podem ou não acreditar, e que pode ser vivenciada, apreciada e possivelmente gerenciada (Corley *et al.*, 2006).

Além das questões conceituais relacionadas à definição de identidade organizacional, outros temas são destacados por Corley *et al.* (2006) em relação aos trabalhos empíricos e teóricos. Em um deles, os autores criticam os estudos que invocam a caracterização tripartite de Albert e Whetten (2004) sem, entretanto, especificar os critérios que utilizam para determinar a centralidade, distinção ou continuidade temporal dos elementos que identificam como parte da identidade das organizações estudadas. Algumas das sugestões apresentadas pelos autores (Corley *et al.*, 2006) são sintetizadas a seguir.

Corley *et al.* (2006) sugerem que a centralidade pode ser estabelecida por meio de três alternativas: (a) pela profundidade do elemento, ou seja, ser essencial à definição da organização; (b) por seu nível de compartilhamento, neste caso, um critério que só poderia ser utilizado pela abordagem construtivista; (c) por fazer parte da estrutura da organização, ou seja, é um atributo que não pode ser removido, pois conecta todos os demais atributos definidores da organização. Este último critério remete a uma abordagem positivista, já que confere características objetivas à identidade, permitindo sua especificação e medição.

Quanto ao componente de distinção, Corley *et al.* (2006) acreditam que este tem sido negligenciado. Raramente adotam-se procedimentos de comparação com outras organizações, não ficando clara a forma como este critério é atendido nas pesquisas empíricas (Corley *et al.*, 2006). O último componente da definição de Albert e Whetten (2004), a saber, a continuidade temporal, também é problematizado. Segundo eles, a proposta dos autores originais é que a identidade organizacional só se modificaria como decorrência de perturbações relevantes ao equilíbrio da organização, ou por meio de lentas mudanças ao longo de vários anos.

Corley *et al.* (2006) argumentam que as mudanças na identidade organizacional têm sido muitas vezes tratadas de forma abstrata quanto aos detalhes. Os autores propõem que as mudanças na identidade organizacional sejam investigadas em mais profundidade, contemplando diversas dimensões tais

como sua natureza, frequência, velocidade, origem e elementos propulsores. O Quadro 1 ilustra estas dimensões.

<b>Dimensões da Mudança</b>	<b>Descrição</b>
Natureza	O que está mudando em relação à identidade organizacional? Quais processos são responsáveis pela estabilidade e pela mudança? São os rótulos utilizados para descrever a identidade que se modificam, seus significados ou ambos? Como a mudança é simbolizada?
Frequência	Com que frequência ocorre? A mudança é esporádica ou contínua?
Velocidade	Quando tempo demora para que ela se concretize?
Origem	Como a mudança começa? É intencional e/ou planejada ou é emergente?
Propulsor	Como se manifesta a mudança? Qual o motivo da mudança? Qual a unidade da mudança?

Quadro 1: Dimensões das mudanças na identidade organizacional segundo Corley *et al.* (2006)

É consenso entre os autores a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a identidade, os complexos processos envolvidos na sua construção (Dutton *et al.*, 1994; Caldas, 1997; Alvesson & Sveningsson, 2003), a dinâmica das interfaces das identidades individuais e organizacionais, explorando sua natureza e as consequências de seus conflitos (Caldas, 1997; Kreiner *et al.*, 2006).

## 2.5. Identificação Organizacional

Muitos autores têm focado sua atenção nos processos relacionados com a identidade (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton *et al.*, 1994; Hatch & Schultz, 2002; Alvesson & Sveningsson, 2003; Garcia & Hardy, 2007; Alvesson & Empson, 2008). Dentre estes, se destaca a identificação organizacional, considerada relevante para o contexto organizacional, pois é o processo pelo qual as pessoas se definem, comunicam a outros e usam esta definição para navegar em suas vidas e no trabalho (Ashforth *et al.*, 2008). Além disso, é considerada como a condição psicológica que reflete a ligação subjetiva existente entre o empregado e a organização, sendo, portanto, potencialmente capaz de explicar e prever muitos

dos comportamentos e atitudes relevantes no ambiente de trabalho (Edwards, 2005).

Vários autores têm sugerido que a identificação organizacional aumenta a probabilidade de que os empregados se esforcem em prol dos interesses da organização, permaneçam nela, colaborem com outros membros da mesma organização e que, diante do enfrentamento de escolhas, tomem as decisões que sejam de interesse estratégico para a organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Pratt, 1998; Rousseau, 1998; Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007). Os objetivos da organização provavelmente se tornam os objetivos dos indivíduos e aqueles que com ela se identificarem de forma mais estreita estarão, provavelmente, mais motivados para trabalhar com afinco e ajudar a organização a alcançar seus objetivos (Edwards, 2005).

Uma definição para identificação comumente utilizada é a seguinte: “o nível no qual um membro se define com os mesmos atributos que acredita definir a organização” (Dutton *et al.*, 1994, p. 293). Entretanto, Ashforth e Mael (1989) dela discordam, explicando que a identificação com um grupo ou uma organização percebida como uma categoria social depende apenas da aceitação de pertencimento, sem necessariamente incluir a concordância com seus valores, estratégias e sistemas de autoridade.

Já Pratt (1998) sugere que a identificação organizacional ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização se tornam autorreferenciais ou autodefinidoras. Esta definição permite duas formas de identificação: (a) através do reconhecimento de uma organização considerada similar ao seu *self*, ou (b) por meio de mudanças no *self*, para tornar-se mais similar à organização. A primeira forma é chamada de *identificação por afinidade*, e seu sentido se torna mais relevante quando os indivíduos se identificam com organizações que acreditam ser norteadas por crenças e valores semelhantes aos seus próprios. Por sua vez, a segunda, designada como *identificação por emulação*, ocorre quando os indivíduos incorporam crenças e valores da organização às suas identidades próprias.

Pratt (1998) argumenta ainda que um indivíduo não precisa se tornar membro da organização para que possa com ela identificar-se, pois considera que as fronteiras entre os membros e não-membros têm se mostrado cada vez mais difusas (por exemplo clientes, parceiros, terceirizados, membros em organizações

virtuais). Muitos teóricos consideram a identificação como uma função humana básica, que teria por objetivo atender às necessidades humanas de segurança, afiliação, autodesenvolvimento e necessidades holísticas (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; Ashforth *et al.*, 2008). A necessidade de *segurança* pode ser motivada por situações em que os indivíduos se sintam coagidos a se tornarem ou permanecerem membros de organizações. Por exemplo, quando não existem outras opções de emprego, e eles se sentem compelidos a permanecer na organização; ou quando são encorajados a se vincularem a uma nova organização, resultante de uma fusão, aquisição ou parceria.

A busca por uma *afiliação* decorre de uma necessidade social de percepção de pertencimento a um agregado humano (Ashforth & Mael, 1989). Pratt (1998) esclarece que autores ligados à tradição da comunicação e retórica defendem a identificação organizacional como um meio de minorar a alienação vivenciada pelos trabalhadores em decorrência da divisão de tarefas no trabalho. A teoria da identidade social sugere que a identificação é direcionada pela necessidade de *autodesenvolvimento* e busca de uma visão mais positiva sobre si mesmo, já que os indivíduos costumam perceber de modo mais positivo os grupos aos quais pertencem em detrimento dos demais (Hogg *et al.*, 1995).

Finalmente, segundo Pratt (1998), outros pesquisadores sugerem que os indivíduos busquem a identificação com a organização como um meio para encontrar significado e sentido de propósito em sua vida. As incertezas e ansiedades advindas da competição global, ambientes em rápida mudança, *downsizing*, tensões familiares e mudanças constantes nas organizações levam os indivíduos a perceber suas vidas como fragmentadas e sem sentido. Como resultado, buscam sentidos mais profundos que os ajudem a reordenar suas vidas – a chamada necessidade *holística* ou espiritual.

Apesar de muitas pesquisas indicarem o potencial do constructo identificação organizacional em trazer resultados positivos para as organizações, o conceito continua em desenvolvimento. Após mais de meio século de discussões na arena acadêmica, ainda existem discordâncias consideráveis sobre sua natureza, significado e mensuração (Edwards, 2005). O Quadro 2 apresenta uma revisão das principais concepções de Identificação Organizacional.

Autor	Definição	Principais características
Brown (1969)	Identificação como uma resposta auto definidora, em uma relação específica entre o indivíduo e a organização.	Quatro aspectos do envolvimento: - Atração pela organização; - Consistência dos objetivos organizacionais e individuais; - Lealdade em relação à organização; - Referência de pertencimento à organização, ao se autodescrever.
Lee (1969; 1971)	Identificação organizacional definida como o nível de identificação pessoal com a organização.	Características consideradas: - Pertencimento que resulta de objetivos comuns compartilhados com outros, ou sentimentos dos empregados de que o desempenho de suas funções atende às suas necessidades pessoais; - Lealdade, atitudes e comportamentos, incluindo o suporte aos objetivos organizacionais, orgulho de pertencer à organização, e defesa da organização frente a não-membros; - Características compartilhadas implicando em qualidades similares entre o indivíduo e outros membros da organização.
D. T. Hall, Schneider e Nygren (1970)	Identificação organizacional é um processo pelo qual os objetivos da organização e dos indivíduos se tornam cada vez mais integrados ou congruentes.	Requer a aceitação dos objetivos e valores, além de envolvimento emocional com a organização.
Cheney (1983)	A identificação é um processo ativo pelo qual os indivíduos se conectam a elementos do contexto social.	Os indivíduos agem de modo a se identificar com alguns alvos (ex. outras pessoas, família, grupos e coletividades) e, em menor extensão, a valores, objetivos, conhecimentos, atividades e objetos. Então, uma pessoa pode pensar de si mesma como pertencendo a uma entidade em especial.
Ashfort e Mael (1989)	Identificação organizacional é uma forma específica de identificação social e percepção de unidade ou pertencimento à organização.	Componentes da identificação social: categorização, a percepção de que o indivíduo está psicologicamente interligado ao destino da organização, e a incorporação dos valores e atitudes organizacionais.

(Continua)

Quadro 2: Síntese das principais conceituações de identidade organizacional (Adaptado e ampliado a partir de Edwards, 2005)

Autor	Definição	Principais características
Dutton <i>et al.</i> (1994)	O nível pelo qual um membro se define com os mesmos atributos que acredita definir a organização.	- Preeminência da identidade organizacional sobre as identidades alternativas; - Seu conceito próprio inclui muitas características que acredita definir a organização com um grupo social.
Pratt (1998)	Identificação organizacional ocorre quando as crenças do indivíduo sobre sua organização se tornam autorreferenciais ou definidoras.	Envolve a integração das crenças sobre a organização na identidade individual.
Van Dick (2001)	Como em Ashforth e Mael (1989) a definição relacionada à teoria da Identidade Social e da autocategorização.	Composto por quatro componentes: - Afetivo: ligação emocional ao grupo; - Cognitivo: reconhecimento de ser um membro do grupo; - Avaliativo: avaliação positiva da organização (ex: orgulho); - Comportamental: participação na ação.
Foreman e Whetten (2002)	Identidade organizacional é um processo de avaliação entre a forma como um membro percebe ser a identidade de uma organização e o que ele acredita que deveria ser.	Contempla o nível de congruência entre as percepções sobre a identidade organizacional e as expectativas sobre sua própria identidade ideal.
Edwards (2005)	A Identidade organizacional envolve uma ligação psicológica relevante entre o indivíduo e a organização, em que o indivíduo sente um laço profundo, definidor, tanto afetiva quanto cognitivamente, com a organização enquanto entidade social.	Composto de: - Identificação cognitiva: categorização e compartilhamento de valores e objetivos; - Identificação afetiva: ligação emocional; sentido de pertencimento e percepção de ser um membro do grupo.
Ashforth <i>et al.</i> (2008)	Um ciclo interativo entre a criação e quebra de sentido organizacional e construção narrativa da identidade, criação de sentido e divulgação.	Os indivíduos pensam, sentem, ou agem em relação à identificação. Entretanto, sua validação social e promulgação são necessárias para a incorporação da identidade na definição do indivíduo e no estabelecimento de sua legitimidade como detentor da identidade.

Quadro 2: Síntese das principais conceituações de identidade organizacional (Adaptado e ampliado a partir de Edwards, 2005) (Continuação)

Independentemente de tantas e tão diversas conceituações, Rousseau (1998) questiona as motivações que levariam os trabalhadores contemporâneos a se identificar com as organizações, no tocante ao histórico de mudanças e às incertezas sobre o futuro das relações de trabalho. Apesar da precariedade das

relações em algumas situações, a autora argumenta que a identificação organizacional ainda permeia as empresas, e que se apresenta com matizes diferenciados.

Rousseau (1998) propõe a existência de dois tipos de identificação. A primeira seria a “identificação situada”, caso em que os indivíduos fazem o trabalho que é esperado deles em suas funções e pistas situacionais encorajam sua percepção da existência de interesses compartilhados. O segundo tipo seria a “identificação estrutural profunda”, quando existiria um esquema cognitivo duradouro, por meio do qual a relação de emprego teria alterado o modelo mental que o indivíduo tem de si mesmo. Esta última é passível de ocorrer em sistemas de trabalho com alto envolvimento, para trabalhadores em tempo integral, ou em funções centrais que permitam acesso a uma ampla gama de recompensas organizacionais. A identificação estrutural profunda pode promover a retenção dos trabalhadores e permitir maior flexibilidade frente às mudanças impostas, embora não seja adequada a todos os tipos de relações de trabalho.

De acordo com a Teoria da Identidade Social, seriam antecedentes da identificação: distinção dos valores e práticas do grupo, prestígio, destaque em relação aos demais grupos (que reforça a consciência de pertencimento a um grupo) e fatores de formação do grupo (interações interpessoais, similaridades, proximidade, história comum, objetivos compartilhados etc.) (Ashforth & Mael, 1989). Como resultados da identificação com as organizações, Ashforth e Mael (1989) listam: maior comprometimento, internalização e adesão às normas e valores, homogeneidade nas atitudes e comportamento e reforço aos antecedentes apresentados anteriormente.

Ashforth *et al.* (2008) apresentam uma lista extensa de consequências da identificação organizacional, resultantes de investigações empíricas realizadas no campo dos estudos organizacionais, tais como: cooperação, rotatividade de pessoal, cidadania organizacional, satisfação no trabalho, orientação para o cliente, defesa da organização, avaliação positiva sobre a organização, desempenho, motivação intrínseca, entre outras. Entretanto, alertam para o risco de que essa lista possa ser enganosa, e que os resultados atribuídos à identificação organizacional sejam periféricos, podendo ter sido confundidos com outros construtos como, por exemplo, comprometimento ou satisfação no trabalho.

A revisão da literatura sobre identidade social, organizacional e identificação traz muitos recursos para a compreensão das relações subjetivas desenvolvidas entre os indivíduos e as organizações por eles integradas. Entretanto, cabe explorar um elemento adicional que parece ser inerente à realidade das organizações na atualidade: a mudança. Apresentam-se, a seguir, algumas correntes teóricas sobre a mudança organizacional, capazes de contribuir para o desenvolvimento do arcabouço teórico que guiou esta tese.

## **2.6. Mudança Organizacional**

O fenômeno da mudança é central e permeia os estudos organizacionais, além de estudos em muitas outras disciplinas. Os processos ou sequências de eventos que se desdobram nestas mudanças, como, por exemplo, as transições no trabalho e carreiras dos indivíduos, a formação e desenvolvimento de grupos, e a inovação, crescimento, reorganização e declínio organizacionais - têm sido difíceis de explicar e mais ainda de gerenciar (Van De Ven & Poole, 1995). A literatura sobre adaptação das organizações, gestão e mudança estratégica, por exemplo, enfatizam a necessidade das organizações de se adaptarem às ameaças e oportunidades em constante mudança em seus ambientes (Ford & Ford, 1994), além de desenvolverem a capacidade de gerar mudanças (Senge, 1990).

Ford e Ford (1994) apresentam uma síntese de novas formas de pensar a mudança organizacional, pelo uso de modelos desenvolvidos em outros campos do conhecimento, e que observam fenômenos de descontinuidade, revoluções, não-linearidade, dentre outros, oriundos da biologia, química e da matemática. Os autores propõem que os teóricos da mudança organizacional abordem seu trabalho através de três lógicas diferentes que trazem impacto para suas conclusões. A primeira é a lógica formal, ou lógica da identidade, que trata a identidade como uma posição fixa e permanente, cuja essência permanece imutável. Por esta lógica, os indivíduos e as organizações são reconhecidos e compreendidos por meio de seus padrões e características, como por exemplo: personalidade, cultura, estrutura, etc. Nesta lógica, a mudança ocorre por substituição, já que “o antes e o depois” são mutuamente exclusivos, em função de seus padrões e características imutáveis (Ford & Ford, 1994).

A segunda é a dialética, ou a lógica da contradição, na qual a mudança advém de disputas opositoras e conflitos. Esta lógica reconhece dois tipos de mudanças: a quantitativa e a qualitativa. Vale dizer que aumentos ou decréscimos graduais e evolucionários na quantidade podem levar a saltos repentinos e revolucionários na qualidade, ou que mudanças em quantidade podem levar a mudanças na qualidade. A origem das mudanças é a tensão gerada, por exemplo, por novas práticas que sejam incompatíveis com as já existentes, ameaçando as práticas estabelecidas, precipitando conflitos entre as formas de conduzir o negócio e levando à mudança. A mudança ocorreria como consequência da negação da forma anterior de conduzir as coisas. Neste caso, a negação não significa a destruição ou substituição da forma anterior, mas sim a sua transformação, através da síntese originada a partir do conflito (Ford & Ford, 1994).

A última lógica é a da dialética, ou lógica da atração, elaborada em resposta às críticas à lógica do conflito, no aspecto que as mudanças podem ter outras origens além do conflito. Por esta lógica, as pessoas, organizações e idéias estão sempre em mudança ou em movimento, mesmo que pareçam estáticas, pois são compostas de diversas interações e diferentes dinâmicas que ocorrem constantemente. Nesta lógica, a mudança é um fenômeno contínuo de busca do equilíbrio, embora de forma descontinuada. Isso significa que o resultado da mudança é absolutamente diferente do que havia anteriormente. E o motor desta mudança é a atratividade que o novo estado pode exercer sobre envolvidos que estejam “ativos” ou propensos a serem atraídos pelo novo. Ford e Ford (1994) exemplificam o caso de uma ideia de reestruturação, apresentada à gerência de uma empresa que tenha acabado de implementar um esforço de reestruturação. Neste caso, não há propensão à atração pela ideia da mudança. Por outro lado, a apresentação dessa ideia à gerência de uma organização em declínio, que está ativamente envolvida na busca de soluções, constitui uma promessa da potencial reviravolta, tornando-se muito atrativa, podendo a mudança ser feita de uma “organização em declínio” para uma “organização em mudança estrutural”. Por esta lógica, a mudança não precisa negar o que havia anteriormente, pois ocorre através de um processo contínuo, por meio do que já existia.

Segundo Ford e Ford (1994), as três lógicas têm valor e podem contribuir para a compreensão da mudança. Entretanto, dependendo da lógica utilizada, as

explicações e conclusões irão variar. Portanto, não se pode assumir que qualquer uma delas seja correta. Seria mais útil observar quando as diferentes lógicas são utilizadas e notar se os sucessos e fracassos de um projeto de mudança organizacional requerem uma lógica que seja mais poderosa e apropriada àquele esforço.

Van de Ven e Poole (1995) também apresentam uma tipologia das teorias sobre os processos de mudança nas organizações. Explicam que as teorias se distinguem de acordo com as seguintes características: (a) os processos são considerados como diferentes ciclos de eventos relacionados à mudança; (b) esta é governada por diferentes “motores” ou mecanismos geradores que (c) operam em diferentes unidades de análise e (d) representam diferentes formas de mudança. A Figura 1 apresenta um esquema metateórico, que permite ilustrar e distinguir as quatro teorias tipificadas em relação a estas características.

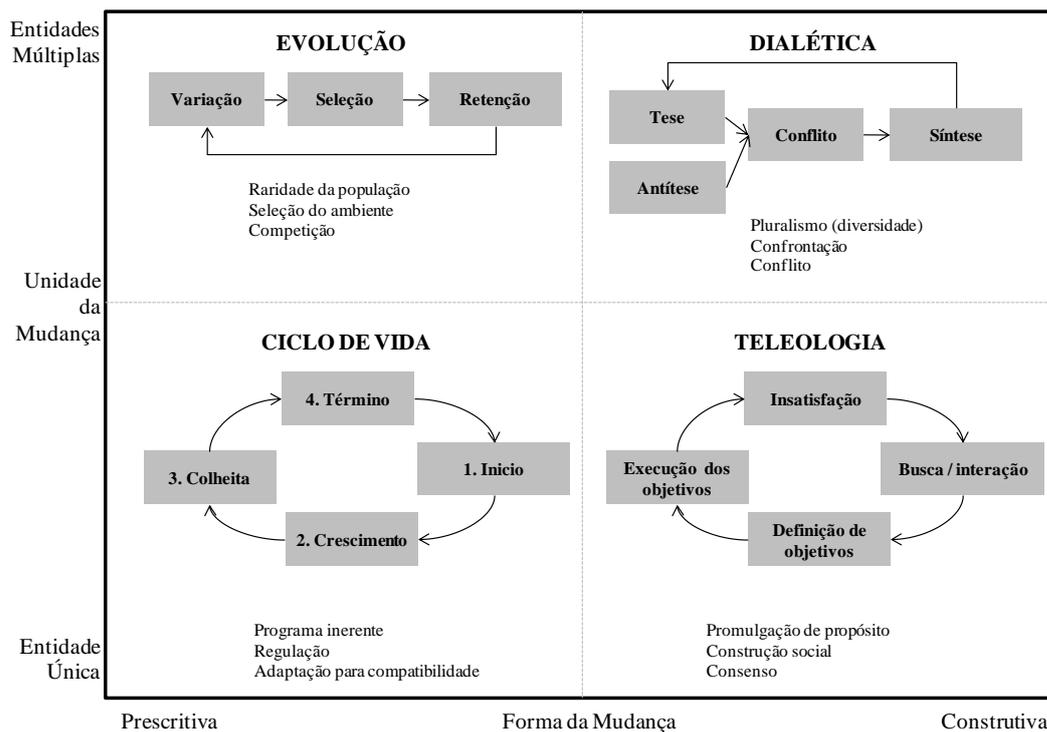


Figura 1: Teorias dos processos de desenvolvimento e mudanças organizacionais (Adaptado de Van De Ven & Poole, 1995)

A tipologia apresenta quatro percepções diversas a respeito da progressão dos eventos da mudança, bem como diversos “motores” que a governam:

a) O modelo do Ciclo de Vida apresenta o processo de mudança em uma entidade progredindo por meio de uma sequência necessária de etapas, em que

um programa lógico, natural ou institucional prescreveria o conteúdo específico de cada uma destas etapas.

- b) O modelo Teleológico apresenta o desenvolvimento como um ciclo de formulação, implementação, avaliação e modificação de objetivos, tendo por base o aprendizado da entidade. Esta sequência emerge por meio de construções sociais propositais entre os indivíduos pertencentes à entidade.
- c) No modelo Dialético, o conflito emerge entre entidades que expõem teses opostas e antíteses que se confrontam para produzir a síntese, que se torna a tese para o próximo ciclo da progressão dialética. A confrontação e o conflito entre entidades opostas encerra o ciclo dialético.
- d) O modelo Evolutivo consiste na sequência repetitiva de variação, seleção e retenção de eventos entre entidades de uma determinada população. A competição por recursos escassos entre entidades seria o motor gerador deste ciclo evolutivo.

Os autores propõem ainda diferentes ângulos para o estudo da organização:

- (a) por meio do desenvolvimento interno de uma única entidade organizacional, considerando seu processo de mudança histórico, adaptação e replicação; ou (b) por meio das relações entre diversas entidades para compreender o processo ecológico de competição, cooperação, conflito e outras formas de interação (Van De Ven & Poole, 1995).

Estas tipologias ajudam a analisar a mudança organizacional a partir de modelos não-lineares de mudança e desenvolvimento, abrindo novas perspectivas para a investigação organizacional.

### 2.6.1. Mudança Organizacional e seus Impactos sobre a Identidade Organizacional

A mudança organizacional é um processo que ocorre ao longo do tempo. Da mesma forma que em outras naturezas de experiências, sua compreensão ocorre após, e não durante a mudança (Chreim, 2006). Portanto, a visão retrospectiva da mudança é importante para a compreensão da interpretação das experiências individuais. Ao estudar a interpretação de eventos de mudanças, Isabella (1990) concluiu que os indivíduos avançam sua compreensão sobre um evento à medida que passam por uma série de etapas interpretativas, necessárias à reformulação do significado do evento.

Weick (1995) concorda com esta tese, explicando que os esforços de criação de sentido tendem a ocorrer quando se percebe que o contexto difere do que seria esperado, ou quando o indivíduo não encontra uma maneira óbvia de se engajar ou se adaptar à situação. Nestas circunstâncias, buscam-se justificativas que ajudem a dar sentido e restabelecer o fluxo das ações, eliminando a ruptura que havia sido percebida. Neste processo de racionalização, podem ser utilizados argumentos explicativos, tais como restrições institucionais, pressupostos organizacionais, planos, expectativas, justificativas aceitáveis e tradições herdadas de antecessores, dentre outros.

Sob a perspectiva da criação de sentido, a identidade dos atores organizacionais molda os papéis que representam e interpretam, afetando o modo como os demais os percebem (imagem), e determinando a forma como são tratados. Este processo pode tanto estabilizar como desestabilizar a identidade. Portanto, as categorias de identidade que criam sentido dependem também de terceiros. Quando essas se modificam, ocorre a desestabilização das identidades anteriores, e aumenta a receptividade para novos sentidos (Weick *et al.*, 2005).

Ainda nesta linha de argumentação Gioia *et al.* (2000) propuseram um modelo de mudança baseado nas inter-relações recíprocas entre imagem e identidade organizacional (Figura 2). Os autores explicam que esta relação é fluida e instável o suficiente para permitir a adaptação da identidade e permitir que se alcance a mudança organizacional. Este modelo busca contemplar e conciliar uma série de constructos apresentados na literatura (imagem futura desejada, identidade corporativa, imagem projetada, impressões

transitórias/reputação, imagem externa construída e identidade corporativa) tornando-o complexo e difícil de ser operacionalizado em pesquisas quantitativas.

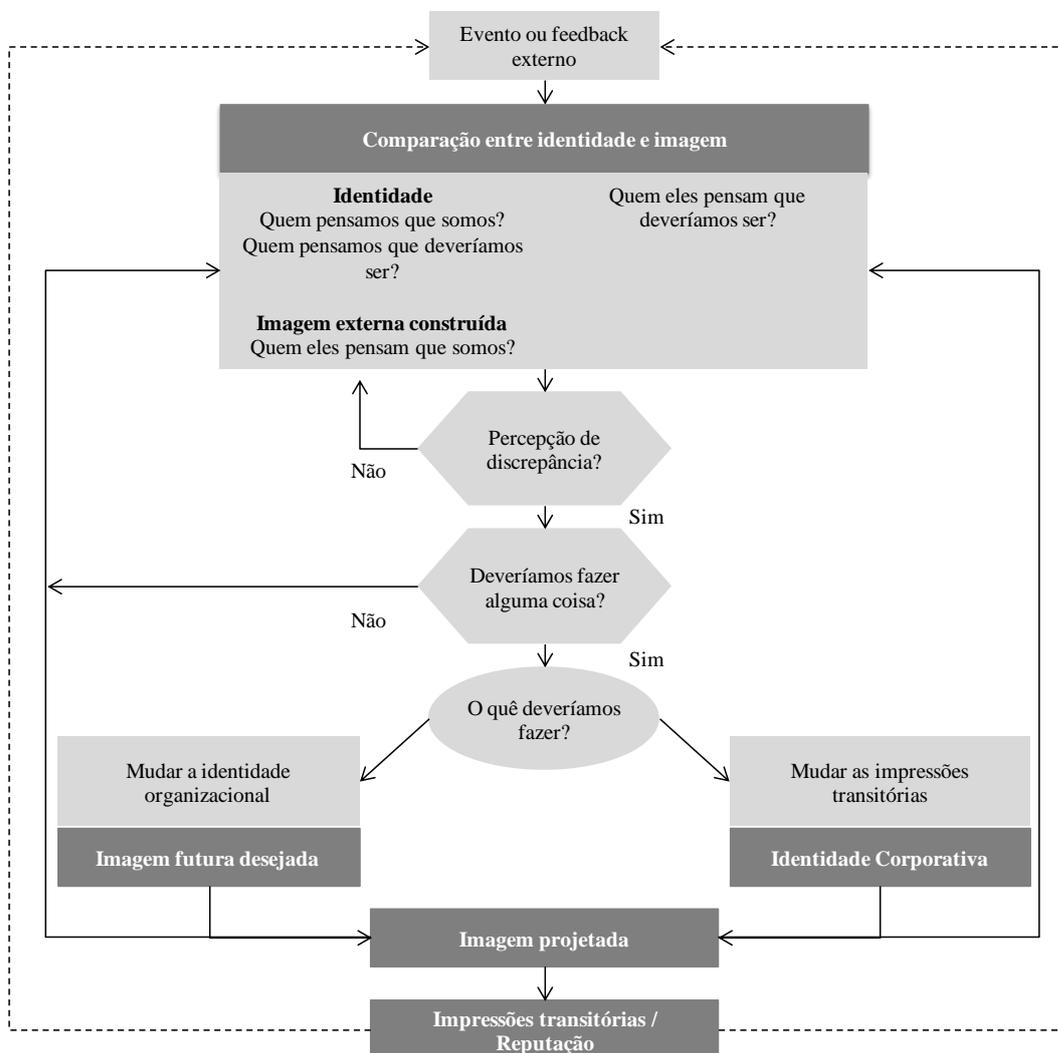


Figura 2: Processo de interdependência entre a imagem e a identidade organizacional (Gioia *et al.*, 2000)

Outros autores buscam explicar as mudanças na identidade organizacional relacionado-as com os demais tipos de mudanças organizacionais. Corley e Gioia (2004) explicam que a mudança organizacional insere a expectativa do surgimento de elementos e relações desconhecidas ao ambiente previamente estabelecido. Com “o desconhecido”, podem surgir ambiguidades relacionadas à identidade da organização, dificultando aos seus membros criar sentido de “quem são como uma organização”, sobretudo quando as referências tradicionais para compreender a identidade organizacional perdem sua relevância. Esta situação é

desconfortável, tanto em âmbito individual quanto organizacional, motivando a busca do retorno à situação de clareza sobre a identidade (Corley & Gioia, 2004).

Corley e Gioia (2004) propõem um modelo explicativo do processo de mudança da identidade organizacional, apresentado na Figura 3, que contempla três dimensões principais: (1) gatilhos da ambiguidade da identidade, (2) o contexto da mudança da identidade e (3) as respostas da liderança ao imperativo para criação de sentido. Segundo os autores a mudança da identidade se inicia por meio da tensão criada pela ambiguidade originada pelos gatilhos, que por sua vez pressionam pela criação de sentido e estabilização da nova identidade organizacional, que pode ser alcançada por meio das respostas da liderança ao imperativo de mudança.

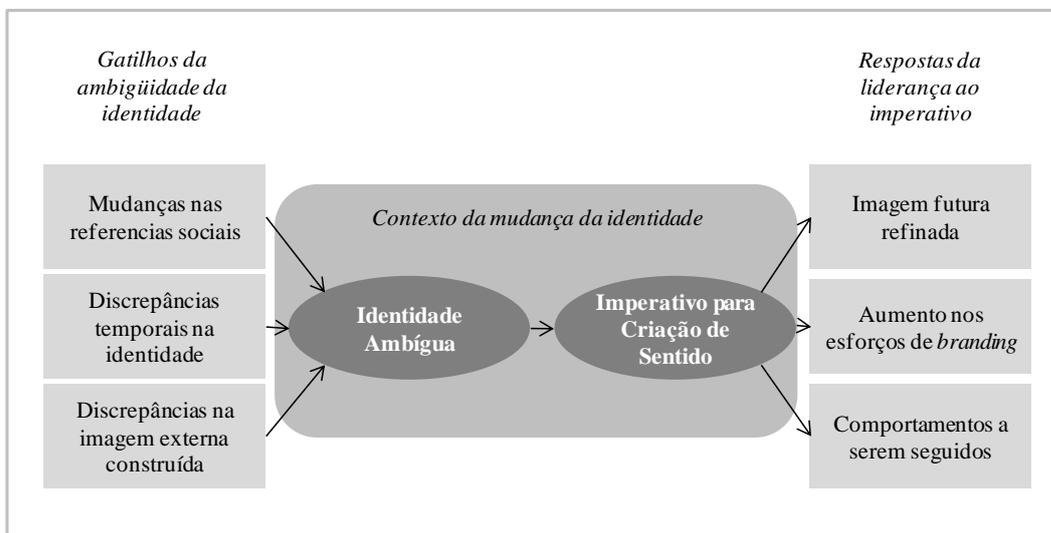


Figura 3: Processo de mudança da identidade organizacional (Corley & Gioia, 2004)

Por sua vez, Barney *et al* (1998) discutem o processo de mudança na identidade organizacional aplicando a tipologia apresentada por Van de Ven e Poole (1995), cujo resultado é apresentado no Quadro 3 a seguir.

<b>Tipologia</b>	<b>Lógica da Mudança</b>	<b>Papel do Gestor</b>
Ciclo de vida	À medida que as organizações envelhecem, crescem e amadurecem suas identidades naturalmente evoluem e mudam. A transição entre um estágio de desenvolvimento e outro podem resultar em uma crise de identidade.	Intervir em momentos críticos do desenvolvimento de modo a facilitar a transição para o novo estágio ou estado.
Evolução	Variações na identidade organizacional ocorrem naturalmente pela exposição de membros/ <i>stakeholders</i> a auto-definições alternativas. Algumas variações são selecionadas e retidas por meio de (a) intervenção gerencial ( <i>top-down</i> ), (b) validação dos membros ( <i>bottom-up</i> ), e/ou (c) influência do mercado.	Introduzem variações promissoras na identidade organizacional e intervêm para influenciar os processos de seleção gerenciais.
Teleolgia	Identidades mudam à medida que gerentes cuidadosamente e propositalmente criam, nutrem, mudam e/ou refinam a identidade da organização para alcançar objetivos organizacionais específicos.	Formam e moldam a identidade da organização por meio de visão, missão e valores articulados assim como por meio da gestão cuidadosa de símbolos chave (Pfeffer, 1981 <i>apud</i> Barney <i>et al.</i> , 1998)
Dialética	Identidades mudam quando uma identidade existente (tese) é confrontada com uma identidade alternativa (antítese). O conflito resultante pode: (a) manter a identidade antiga, (b) substituir a identidade pela alternativa, ou (c) conduzir a criação de uma identidade totalmente nova por meio da síntese.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar a criação da síntese por meio de reformulações criativas (Bartunek, 1984)</li> <li>2. Advogar suportando uma identidade específica.</li> </ol>

Quadro 3: Modelos alternativos de mudança na identidade organizacional (Barney *et al.*, 1998)

## 2.7.

### Aporte Conceitual para as Questões Investigadas

Esta investigação posiciona a Identidade Organizacional como um fenômeno vivenciado pelos membros da organização e considerado central aos processos sociais, produzindo resultados reais no contexto organizacional (Corley *et al.*, 2006). A partir de diversos estudos empíricos que sugerem uma relação entre alguns tipos de mudanças organizacionais e alterações na percepção dos indivíduos sobre a identidade organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Machado-Da-Silva & Nogueira, 2001; Terry *et al.*, 2001; Fiol, 2002; Hatch & Schultz, 2002; Silva & Vergara, 2002b; a; Corley, 2004; Corley & Gioia, 2004; Garcia & Hardy, 2007; Rocha & Silva, 2007), pode-se supor que a abertura de capital de empresas familiares possa implicar em mudanças na percepção de sua identidade organizacional por seus *stakeholders*.

Além disso, diversas definições de identificação organizacional contemplam a percepção da identidade organizacional como um elemento definidor, razão pela qual as mudanças, sob essa ótica, poderiam implicar em alteração no nível de identificação com a organização. Esse, por sua vez, ao ser modificado, poderia provocar mudanças de comportamento e atitudes consideradas relevantes ao ambiente de trabalho (Edwards, 2005), tais como: comprometimento, internalização e adesão às normas e valores (Ashforth & Mael, 1989), nível de cooperação, rotatividade de pessoal, cidadania organizacional, satisfação no trabalho, orientação ao cliente, defesa da organização, avaliação positiva sobre a organização, desempenho, motivação intrínseca, dentre outras. (Ashforth *et al.*, 2008).

A revisão da literatura recente sobre o tema permitiu identificar aspectos relevantes encontrados em outros processos de mudança organizacional, já estudados empiricamente.

#### 2.7.1.

#### Ambiguidade na Identidade Organizacional

Ao estudar a mudança da identidade organizacional de uma empresa que havia efetuado a cisão de unidade organizacional em uma empresa independente – os autores (Corley & Gioia, 2004) perceberam o surgimento de um estado coletivo

de ambiguidade na identidade organizacional. Este envolveu um senso compartilhado de que havia múltiplas possibilidades de interpretação de quem era a organização, levando os envolvidos à sensação de que a identidade organizacional era nebulosa ou não-articulável, em contraste com a situação anterior a cisão, em que a identidade organizacional era muito clara. Como consequência do desconforto vivenciado, se inicia um processo de criação de sentido que busca desenvolver a compreensão de forma estruturada da nova identidade organizacional.

Segundo Corley e Gioia (2004), a ambiguidade pode existir quando não ocorrem declarações sobre a identidade ou os membros não acreditam que a organização tenha uma identidade definitiva. Pode acontecer quando a identidade organizacional se encontra em processo de transição, ou é questionada por um evento exógeno ou endógeno, ou quando múltiplas identidades habitam o mesmo contexto cognitivo sem, entretanto, entrarem em conflito.

Em estudo posterior, durante a fusão de duas organizações concorrentes, Clark e seus colegas (2010) formaram o conceito de “identidade transicional”. Trata-se da formação de uma identidade organizacional temporária e plausível que retém parte das identidades das duas organizações, ao mesmo tempo em que promove o progresso em direção à mudança organizacional. No caso estudado, a identidade transicional contribuiu para facilitar as primeiras etapas do processo de fusão, exatamente por ter sido apresentada como temporária, não vinculativa e ambígua o suficiente para permitir múltiplas interpretações – de modo que os dois lados puderam encontrar um senso comum de pertencimento.

### **2.7.2. Discrepância Temporal da Identidade**

No mesmo estudo de Corley e Gioia (2004) emerge o conceito de discrepância temporal da identidade que representa os momentos nos quais os membros de uma organização reconhecem a inconsistência nas declarações da identidade ao compararem imagens de um futuro desejado com a identidade do presente ou do passado, que ainda seja saliente para eles. Este conceito oferece a possibilidade de que a mudança na identidade organizacional possa ser iniciada

internamente, por membros da organização ao buscarem imagens futuras desejadas ou identidades do passado e compará-las com a identidade atual.

As conclusões de Chreim (2005), ao estudar a dualidade de continuidade e mudança em textos narrativos sobre identidade organizacional, agregam que as narrativas sobre a identidade não são geradas apenas internamente, elas importam temas do ambiente externo, mais precisamente, temas que são consistentes com os empreendimentos organizacionais atuais e previstos.

### **2.7.3. Impactos da descontinuidade na identificação**

Ao estudar um caso de fusão de duas empresas que atuavam em um mesmo segmento industrial, Ullrich e seus colegas (2005) concluem que a percepção de descontinuidade tem impacto negativo na identificação organizacional pós-fusão. Observam que, apesar de alguns membros ainda se identificarem com partes da nova empresa, seria improvável que estas “micro-identificações” fossem suficientes para tornar bem sucedidas as mudanças organizacionais implementadas. Os autores sugerem que o senso de continuidade não depende apenas da permanência de características relevantes anteriores à fusão. A percepção de descontinuidade da relação entre o passado e o futuro e o sentimento de incerteza podem levar à impossibilidade de identificação com a organização surgida após a fusão.

Ullrich e seus colegas (2005) propõem que incertezas no ambiente organizacional podem ser relacionadas a baixos níveis de identificação organizacional por duas razões: (a) a ameaça de perder o emprego faz com que a identidade social do indivíduo se torne mais saliente; e (b) a falta de clareza sobre o futuro da organização leva a frustração da necessidade por afiliação e pertencimento.

### **2.7.4. Dinâmicas da Identidade Organizacional**

Em um estudo longitudinal, Ravasi e Schultz (2006) investigaram as respostas de uma organização às mudanças ambientais que induziram seus membros a questionar aspectos da identidade organizacional. Os resultados da

pesquisa indicam que os processos decorrentes da percepção de uma ameaça à identidade envolvem simultaneamente dinâmicas da identidade interna e externa da organização. Sugerem que a redefinição de “quem somos como organização” tende a ser influenciada por como os membros acreditam que a organização é percebida externamente – imagem externa construída - e pelas suas crenças e premissas sobre os padrões de comportamento idiossincráticos – cultura organizacional.

Nag e seus colegas (2007) estudaram a tentativa de uma organização em implementar uma mudança estratégica – de pesquisa e desenvolvimento de alta tecnologia para empresa orientada ao mercado de conhecimento não-tecnológico, considerando a perspectiva das mudanças na identidade organizacional. Este estudo ofereceu suporte empírico para propor a expansão do conceito da identidade organizacional: de que esta se insere nas práticas do trabalho, em especial na forma como os membros usam seu conhecimento nestas práticas. Portanto, os pesquisadores deveriam considerar não apenas a dimensão cognitiva da identidade, mas também sua dimensão complementar “o que fazemos como uma coletividade”. Os autores concluem que ameaças à identidade organizacional também advêm de origens internas, com implicações não apenas para “quem somos”, mas também para “o que fazemos” como organização.

Tripsas (2009) chegou a conclusões similares ao desenvolver um estudo longitudinal em uma organização de base tecnológica, que passou por várias transformações em sua estratégia. Ela conclui que as rotinas, procedimentos, informações, competências, base de conhecimento e crenças de uma organização refletem sua identidade. Portanto, quando a nova tecnologia é um desafio à identidade organizacional – e quando persegui-la viola as crenças sobre o que a organização representa – surgem muitos obstáculos para adotá-la.

### **2.7.5. Diferenças Hierárquicas na Percepção da Identidade Organizacional**

Ao estudar uma situação de cisão organizacional, Corley (2004) obteve evidência de diferenciação na identidade organizacional em função da posição na hierarquia da organização (Figura 4). Os resultados da pesquisa mostraram que os níveis mais altos da hierarquia tendem a reconhecer a identidade organizacional à

luz de sua estratégia, enquanto os níveis mais baixos a percebem em relação a cultura organizacional.

	Topo da Hierarquia	Base da Hierarquia
<b>Natureza da Identidade Organizacional</b>	Relacionada a estratégia, objetivo, propósito e filosofia organizacional	Relacionada a cultura organizacional
<b>Discrepâncias da Identidade mais sensíveis a:</b>	Discrepâncias na imagem externa construída	Discrepâncias temporais na identidade
<b>Mudanças na identidade baseada em:</b>	Linguagem ou rótulos da identidade	Comportamentos e emoções (significado da identidade)
<b>Implementação das mudanças na identidade:</b>	Formal por meio de rótulos e imagens	Emergente por meio de mudanças nos significados e comportamentos

Figura 4: Diferenças hierárquicas na identidade organizacional (Corley, 2004)

O autor alerta que o fato de haver diferentes percepções sobre a identidade organizacional traz como consequências influências reais sobre as percepções e comportamentos no contexto organizacional. Recomenda que os membros de uma organização considerem seriamente a possibilidade de que a definição de ‘quem são como organização’ difere da de seus colegas, implicando em percepções distintas sobre a necessidade da mudança organizacional.