

ANÁLISE DA IDENTIDADE DOS EMPREGADOS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO DE FORTALEZA

Raimundo Wellington ARAÚJO PESSOA (PG - Universidade Estadual do Ceará – UECE)

RESUMO

Este artigo analisa a identidade dos empregados em empresas do setor alimentício, identifica a focagem predominante nas empresas e associa a identidade com o perfil dos empregados. Trata-se de estudo exploratório e descritivo de caso, de natureza quantitativa, via *survey*, com aplicação de questionários. A identidade, medida através de uma série de variáveis, baseou-se num estudo em quatro empresas do Estado do Ceará em 2007, aplicando-se questionário a 40 empregados. Com base nos resultados, pode-se dizer que, no geral, os empregados de empresas do setor alimentício, se identificam com as empresas em que trabalham e incorporam uma identidade voltada para os três tipos de focagem: na atividade, no modo de comportamento e no líder. Com base no V de Cramer e rho de Spearman, verificou-se uma baixa associação entre o perfil dos empregados, o clima interno, a imagem externa, a ideologia e a atividade realizada. Não houve associação entre o tipo de focagem e a atividade realizada.

Palavras-chaves: Identidade organizacional. Cultura organizacional. Política empresarial.

1. INTRODUÇÃO

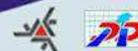
As organizações estão passando por inúmeras transformações importantes no ambiente de trabalho tanto interno quanto externo. Seus dirigentes procuram obter uma política empresarial eficiente, visando conhecer melhor estes determinantes internos e externos que influenciam as mudanças empresariais.

A política empresarial considera a empresa como um todo, tratando-se do ponto de vista da direção, enquanto os outros setores da empresa se preocupam apenas com um aspecto.

A política empresarial abrange a estratégia, a estrutura, os processo de decisão e a identidade. Esta última é a mais nova, mas possui uma grande importância no que tange as mudanças dentro da organização.

Nas organizações inteligentes, é dada aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre importantes questões, de buscar oportunidades para aprender novas coisas e procurar soluções criativas para os problemas. As organizações inteligentes estão comprometidas com a abertura às novas idéias, com geração de novos conhecimentos e com a divulgação de informações e conhecimentos. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 61-62).

O tema identidade tem sido bastante enfatizado em estudos relativos a fenômenos sociais nos mais diversos campos científicos, tanto do ponto de vista individual ou pessoal, quanto social (ANTAKI; WIDDICOMBE, 1998; GIOIA, 1998; RUANO-BORBALAN, 1998;



CASTELLS, 1998; BROWN; STARKEY, 2000; HOWARD, 2000). A identidade é importante para a compreensão de ações individuais e coletivas e a identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, e a identidade social trata deste conceito de si a partir da vinculação do indivíduo a grupos sociais.

No âmbito organizacional, a identidade vem sendo discutida e estudada há poucos anos, e essas discussões, em geral, têm sido apenas sob a dimensão visível ou consciente ou da cultura organizacional (crenças e valores). Deste modo, tendo em vista os poucos estudos desenvolvidos sobre o assunto, muitas vezes as abordagens sobre identidade não têm sido devidamente delimitadas.

No ambiente organizacional, os indivíduos ingressam com suas características diversas e interagem com diferentes grupos, com os quais se unem para atuar dentro de um sistema organizacional na busca de objetivos determinados. É importante ressaltar também impacto que o trabalho exerce sobre a configuração das identidades. Assim a identidade no trabalho constitui também uma das propagações da identidade nas organizações.

O que se observa, no entanto, é que as abordagens já estudadas sobre identidade nas organizações (WHETTEN; GODFREY, 1998; BROWN; STARKEY, 2000; GIOIA, SCHULTZ; CORLEY, 2000; PRATT; FOREMAN, 2000; SCOTT; LANE, 2000) e identidade no trabalho (SAINSAULIEU, 1977), em geral, não têm sido tão completas, de maneira que possam contribuir para melhorias na política empresarial, conseqüentemente trazer vantagens competitivas para as organizações.

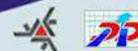
Apesar de os trabalhos dessa natureza serem relativamente recentes, os resultados têm demonstrado a sua aplicabilidade no campo organizacional. De modo geral, as organizações e seus grupos são categorias sociais, existindo, portanto, em seus membros a percepção de que são membros delas. As necessidades e os comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por suas autoimagens organizacionais (BROWN, 1997).

O presente artigo analisa a identidade organizacional e pretende contribuir para uma reflexão mais ampla sobre o assunto, tendo em vista tratar-se de um tema de bastante relevância no âmbito das organizações, pois faz parte da política empresarial e são poucas as pesquisas já desenvolvidas sobre o tema.

Estudar a identidade organizacional é enfatizar a imagem que os indivíduos possuem da organização, tanto nas representações conscientes ou visíveis (valores e crenças) quanto nas representações inconscientes ou invisíveis (legitimidade, jogos de poder e ideologia). O resultado deste estudo irá contribuir tanto para o aspecto teórico, ajudando avançar o conhecimento sobre o tema, ainda pouco explorado empiricamente, quanto como para resultados práticos, servir de base para as estratégias das empresas, ao permitir que elas conheçam mais a fundo a identidade dos empregados e as razões que os fazem aderir ou não às políticas e práticas adotadas pelas próprias empresas.

Em função dos argumentos anteriormente aduzidos, busca-se, com este estudo, responder à seguinte pergunta: “Qual a identidade das empresas do setor alimentício na ótica dos empregados?”.

O objetivo geral é analisar a identidade dos empregados dentro das empresas do setor alimentício do Estado do Ceará, focando-se a relação estratégica entre a identidade organizacional e a imagem da empresa perante o público interno e externo. Especificamente, pretende-se: (1) analisar a identidade das empresas a partir das representações conscientes e



inconscientes dos empregados; (2) verificar o tipo de focagem predominante nas empresas e (3) associar o perfil desses empregados com a respectiva identidade percebida.

O artigo inicia abordando os conceitos de cultura organizacional, identidade organizacional e focagem da identidade, apresenta e justifica a metodologia, apresenta e discute os resultados, tece as considerações finais, seguindo-se as referências.

2. IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL E FOCAGEM

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura significa desenvolvimento intelectual, saber; estudo, elegância; esmero; conjunto dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores morais e materiais, característicos de uma sociedade; civilização.

As abordagens já estudadas sobre cultura organizacional são inúmeras, e mostram que cultura é um conjunto de realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças. Porém muitas dessas abordagens se limitam apenas ao contexto social da organização, no âmbito do líder e do grupo em si, deixando de lado a forma e a intensidade que essa cultura afeta os indivíduos e como eles a encaram.

Neste trabalho se pretende mostrar que a cultura não está apenas nas representações conscientes ou visíveis, mas também nas representações inconscientes dos indivíduos, segundo Reitter; Ramanantsoa (1985).

Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimentos, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas (MORGAN, 1996). Atualmente, o conceito de cultura não possui mais este tipo de avaliação, sendo usada mais para mostrar que há diferentes grupos de pessoas com diferentes modos de vida.

A focalização na cultura traduz globalmente o interesse pela construção quotidiana de sentido que é o processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir uma identidade e gerir as relações entre seres humanos (PEPPER, 1995; BERNOUX, 1985).

Bertero (1996, p. 37) afirma que “a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto conferindo sentido e significado à realidade”. Esta abordagem trata das variáveis internas e externas da organização, buscando intervir na construção de valores e significados compartilhados por um determinado grupo.

Morgan (1996) define cultura nas organizações a partir de processos de construção da realidade. Segundo esse autor, ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2000). Ou seja, a cultura organizacional são aspectos e características absorvidas pelos indivíduos que orienta seus comportamentos no dia-a-dia no



território organizacional, direcionando suas ações para realização dos objetivos determinados. Cada organização possui sua própria cultura.

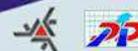
Segundo esse mesmo autor, a cultura organizacional possui dois aspectos, os formais e abertos que são percebidos com facilidade, e os de difícil percepção, denominados aspectos informais e ocultos. Os aspectos formais envolvem as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Os aspectos informais envolvem percepções sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, os quais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

Wood (1999) mostra que o papel do gestor tem uma ênfase maior no gerenciamento da impressão e do significado, procurando construir imagens que possibilitem maior coesão organizacional. A liderança passa a ter um papel simbólico e sua função é o gerenciamento dos significados. Segundo esse autor, o conceito de organizações de simbolismo intensivo implica em uma visão particular de gestão empresarial. Gerenciar, neste caso, pode ser definido como um processo de assegurar uma convergência e coerência mínima em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva.

Bouchard (1996) dentro da análise cultural propõe a dimensão simbólica do trabalho na vida dos seres humanos, influenciando as organizações. Segundo ele: “O símbolo refere-se à imagem, e a imagem vale mil palavras, enquanto uma palavra esconde mil imagens. Imaginem só!” (BOUCHARD, 1996, p. 256).

Não cabe ao gestor a manipulação da cultura, e sim a compreensão da mesma com forma de movimento e relacionamento. Segundo Bouchard (1996), como a cultura não é um objeto, embora seja material por intermédio de seus instrumentos, de seus adornos, de suas idéias, ninguém pode esperar manipulá-la com se manipula o objetivo que interessa aos empiristas. Ninguém pode defini-la de maneira nominal, como fazem os analistas. Como é reveladora a irritação das mentes submissas diante da extraordinária diversidade das definições da noção de cultura.

A cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às mudanças no ambiente externo e interno. Segundo Teixeira (1998), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como: a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipes; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente; o controle, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados; a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco; os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho, favoritismo, antiguidade; a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para atingi-los; por último, a concepção de sistema aberto – ou seja, a medida que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e atua em resposta às suas necessidades.



Para esse mesmo autor, estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição; avaliando cada um desses aspectos é possível obter a imagem da cultura de uma determinada organização e definir com clareza suas particularidades.

Para Srour (1998) a cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Pode-se dizer que há uma forte ligação entre a identidade e a cultura da empresa, pois a segunda influencia a primeira, na medida em que a cultura abrange um conjunto de postulados sobre a ação coletiva. Estes postulados são valores partilhados pelos membros da empresa, que se encontram na história da organização.

2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

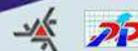
De modo geral, identidade é a qualidade do que é idêntico; paridade absoluta; analogia; conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é; espécie de equação ou igualdade cujos membros são idênticamente os mesmos, ou igualdade que se verifica para todos os valores da incógnita.

A identidade é entendida com sendo o conjunto de caracteres próprios e exclusivos com os quais se podem diferenciar pessoas, animais, plantas e objetos inanimados uns dos outros, quer diante do conjunto das diversidades, quer ante seus semelhantes. Sua conceituação interessa a vários ramos do conhecimento (história, sociologia, antropologia, direito, etc.), e tem, portanto, diversas definições, conforme o enfoque que se lhe dê, podendo ainda haver uma identidade individual ou coletiva, falsa ou verdadeira, presumida ou ideal, perdida ou resgatada. Identidade ainda pode ser uma construção legal, e, portanto traduzida em sinais e documentos, que acompanham o indivíduo.

O conceito de identidade organizacional representa uma pequena revolução na política empresarial, sendo de contribuição bastante relevante para os dirigentes da empresa, principalmente porque se trata da identificação das pessoas com a organização. Para que haja essa identificação, os indivíduos devem estar conscientes e engajados com os valores e crenças organizacionais, e ter bem definidos os objetivos que a organização almeja atingir e os meios para alcançá-los.

Segundo Hatch; Schultz (1977) a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. Para os autores, a cultura traz um material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. E apesar de elementos como a experiência de trabalho dos membros da organização e a capacidade de liderança dos dirigentes da organização serem determinantes, a identidade organizacional também sofre influências externas.

Scott; Lane (2000) dizem que a identidade organizacional compreende o processo, atividade e acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes e segundo Olins (1989), a identidade de uma organização é formada de vários componentes, e as organizações se apresentam por meios de símbolos, comunicação e comportamento, os quais juntos formam a identidade corporativa. Conforme o autor, símbolos é todo o estilo visual da organização, tal como o logotipo, as formas, as cores, os manuais, o uniforme e arquitetura; e estes símbolos devem estar de acordo com os valores da organização; sendo o uso da comunicação essencial para a transmissão desta identidade



corporativa. A comunicação determina a cultura organizacional, por meio da linguagem, normas e ideologias da companhia.

Conforme Mael; Ashforth (1992), a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a realização de desejos das pessoas. Porém, conforme Scott; Lane (2000), os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes.

Para Albert; Wheten (1985), a identidade organizacional compreende as crenças compartilhadas pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. O critério de centralidade aponta as características vistas como essência da organização. O critério da distintividade aponta os elementos que distinguiria uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo (ALBERT; WHETEN, 1985, p. 265). Segundo os autores, esses três critérios em conjunto são necessários e conceituam cientificamente a identidade organizacional.

Segundo Caldas; Wood Jr. (1997) a identidade organizacional pode aparecer em diversas dimensões. A imagem da organização que é percebida por indivíduos externos que interagem com ela, como clientes e fornecedores (ENGELS; BLACKWELL; MINIARD, 1995). E a imagem que também é percebida por seus membros internos, especialmente seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada, correspondendo a uma percepção de si mesma ou auto-percepção ou auto-imagem. Pode surgir, ainda, na definição da razão de ser, finalidade ou propósito da entidade ou do grupo de indivíduos, de modo que a identidade representaria esse propósito existencial.

Como se pode observar, a identidade organizacional é constituída pelo conjunto de representações que seus membros formulam sobre o significado dessa organização dentro de um contexto social.

Para Elsbach; Kramer (1996) a identidade de uma organização reflete seus atributos centrais e diferenciadores, incluindo seus valores essenciais, cultura organizacional, modos de desempenho e de agir. No nível dos indivíduos que participam da organização, a identidade organizacional é fruto do seu esquema cognitivo ou da sua percepção dos atributos essenciais e diferenciadores da organização, sua situação, posicionamento no contexto e comparação com outras organizações.

A identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no contexto (status) e comparações relevantes com outros grupos ou organizações. Eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão essas características definidoras podem ser percebidas como ameaças à percepção dos membros da identidade da organização da qual façam parte (ELSBACH ; KRAMER, 1996; GIOIA; THOMAS, 1996).

Para Dutton (1994), o melhor atrativo para a construção da identidade organizacional é o fortalecimento da imagem individual, produzindo auto-estima, um caráter de permanência e intensidade de contatos. Ou seja, o bom relacionamento com seus membros, a idéia que a organização oferece estabilidade e ambiente de trabalho agradável e incorporação dos objetivos organizacionais, mostra que os membros dessas organizações são capazes de perceber com clareza a identidade da organização e aceitá-la como importante.



Conhecer os significados e a razão de ser da organização conduz os indivíduos a uma uniformidade de atitudes, sendo positivos no sentido de possibilitar maior coesão dentro da empresa.

Segundo Manzini-Covre (2001), o fio condutor de reflexão é que a persistência de real desenvolvimento de uma organização depende de uma imagem, mas, que, perceba-se uma imagem por identificações que lhe permitam apreender o seu processo de sentido de existir. Organizar, aqui, diz respeito a dar sentido à vida individual e coletiva – no caso, dar sentido à organização empresarial (que só existe pela ação de seus componentes). E sentido diz respeito a sentir seu rumo. Este seria um sentir bem, que poderia dar o toque utópico, que está acenando em avanço social, em avanço de civilidade e civilizatório. (MANZINI-COVRE, 2001, p. 50).

A maneira de como se é dirigida uma organização e de como se trata seus membros muito influencia na identidade organizacional. Porém para Enriquez (1997), as características individuais de cada membro possuem também grandes influências na construção desta identidade. Segundo esse autor, apesar das numerosas armadilhas semeadas pela estrutura estratégica, levantar-se-ão, sempre, indivíduos que, conscientes de sua estranheza, do aspecto labiríntico de sua alma, preferirão as alegrias (e as angústias) que expressam o fato de serem sujeitos pensantes e falantes, ao invés desses “balões” um pouco já murchos que lhes revelam as estruturas estratégicas (ENRIQUEZ, 1997, p. 29)

Caldas (1997), analisando a identidade individual, conclui que o ser humano é composto por um mosaico de identidades que se interagem e articulam-se de forma dialógica. Para o autor, “a conclusão é que a identidade moderna é múltipla: um *self* que corresponde a um contexto social-plural” (CALDAS; WOOD, 1997, p.15).

Whetten; Goddfrey (1998, p. 47) salientam que “quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do ‘eu’ com os interesses organizacionais”, contribuindo para maior dedicação e identificação do indivíduo com seu trabalho dentro da organização.

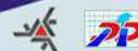
Uma vez criada e estabelecida a empresa, os valores, as crenças e os pressupostos básicos do empresário são transferidos para o modelo mental dos subordinados. Os fundadores constroem a identidade da organização. Se a organização foi bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade desde é embutida na cultura da organização, sendo um reflexo da personalidade dele (BORGER, 2001, P.69).

Em síntese, a identidade condiciona as práticas organizacionais e as relações estratégicas que a organização estabelece com seus diversos membros, como os funcionários, dirigentes, fornecedores, representantes, entre outros, adaptando, desta forma, as imagens que seus membros, internos e externos, têm da organização.

2.3 FOCAGEM DA IDENTIDADE

Focagem, segundo Détrie *et al* (2000), é um processo dinâmico pelo qual as aspirações e as ações dos membros de uma mesma entidade econômica e social convergem para um mesmo elemento, constituindo assim a estrutura da identidade. São três os objetos de focagem: a atividade, os modos de comportamento e os líderes.

A focagem da identidade de uma organização/empresa numa atividade/num mister é a origem da coesão do grupo ou de toda a organização. (...) Ao definirem-se como fazendo parte da empresa, os indivíduos definem-se ao mesmo tempo como exercendo um negócio e, portanto,



por isso mesmo, encontram o seu lugar no seio do organismo social. (DÉTRIE *et al*, 2000, p. 380).

Quando a organização foca sua identidade na atividade/ no produto, faz com que seus membros se dediquem mais a realização daquela atividade, tornando-se especialistas da atividade em questão. Isso traz como consequência, certos exageros em tecnologia, pois a funções técnicas irão prevalecer sobre as funções comerciais. Este tipo de focagem dificulta a diversificação das atividades, produtos ou serviços, afastando a empresa do seu negócio básico e de sua razão de ser, pois haverá rejeição consciente ou inconscientemente por parte do grupo para novas atividades ou mudanças.

A focagem no modo de comportamento é um estado de espírito formado por um conjunto de regras, incitamentos e interdições, em geral, implícitos, que vão orientar e moldar o modo de os indivíduos se conduzirem dentro da organização, ou seja, é uma forma de ideologia, segregada pela organização, a que os seus membros aderem mais ou menos implicitamente.

Cada empresa possui um modo de comportamento específico, como: eficientes, inovadoras, oportunistas, ousadas, planejadoras, perfeccionistas ou individualistas, revelando uma maneira muito real e muito exata de se comportar e reagir a que se adaptam os indivíduos da empresa. Pode-se construir com êxito a identidade organizacional baseado no modo de comportamento da empresa. Porém, num ambiente de rápidas e inúmeras mudanças e inovações em que vivemos a focagem no modo de comportamento pode ser um empecilho para as adaptações a essas mudanças.

Focar a identidade no dirigente/líder da empresa mostra a motivação dos membros através relação que se estabelece entre o líder e cada um dos indivíduos da organização e essa relação é tanto mais forte quanto tiver a ver com um dirigente carismático. Empresas que focam sua identidade no líder são capazes de evoluções estratégicas mais rápidas e mais diversas, pois os empregados irão se identificar com o líder. Porém este deve sempre demonstrar clareza e motivação para transmitir aos indivíduos da equipe, pois a partir do momento em que o líder não mais se empenhar, os indivíduos também não se aplicarão mais para fazer mudanças.

Em síntese, pode-se dizer que cada uma dos três tipos de focagem da identidade possui seus pontos positivos, como também pontos negativos, e cada organização possui o seu tipo de focagem predominante.

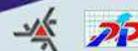
3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos do estudo, adota-se estudo exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica e estudo descritivo de caso, de natureza quantitativa, através da técnica *survey*, com aplicação de questionários.

Usou-se estudo exploratório porque, segundo Malhotra (2001), é versátil e flexível, acrescentando aos pesquisadores, várias idéias e dados.

O estudo exploratório consistiu de uma extensa e acurada pesquisa em fontes diversas, compreendendo o levantamento em fontes impressas e eletrônicas sobre os conceitos de identidade e cultura organizacional, focagem, com base nos principais paradigmas, consultando livros, revistas, artigos, monografias, dissertações, *sites*, entre outros.

Usou-se, em seguida, estudo descritivo porque esse tipo de estudo descreve características ou funções do mercado, com formulação prévia de hipóteses específicas. Segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa é realizada por meio da definição das características de uma dada



população, como idade, escolaridade, renda, atitudes, crenças, entre outros tipos de características.

O estudo descritivo foi de natureza quantitativa, por meio de aplicação de questionários aos empregados de quatro empresas.

Adotou-se estudo descritivo de caso quantitativo porque é uma técnica de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Normalmente implica a construção de inquéritos por questionário. Para isso, geralmente são contatadas muitas pessoas.

Machiline *et al* (2003) afirmam que pesquisa quantitativa ou *survey* consiste na coleta de informações diretamente dos respondentes apropriados, buscando informações sobre o perfil e o comportamento de compra dos clientes.

A pesquisa quantitativa aplica-se à dimensão mensurável da realidade, seus resultados auxiliam o planejamento de ações coletivas e produz resultados passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo. Para isso, usou-se questionário estruturado.

Segundo Marconi; Lakatos (1990), população ou universo de estudo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Nessa pesquisa foi considerado um universo constituído por quatro empresas do setor alimentício de Fortaleza e com base nesse universo, foi escolhida uma amostra não probabilística, aplicando-se 10 questionários aleatoriamente em cada empresa aos funcionários, totalizando 40 questionários, a fim de que se possa conhecer melhor a identidade destas empresas por meio das pessoas que nelas trabalham.

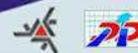
Escolheu-se mostra não probabilística porque, segundo Marconi; Lakatos (1990), esse tipo de amostra não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, não podendo ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário, constituído por 25 perguntas, divididas em três partes, seguindo o modelo de Levinson (1972), previamente validado, usando questões de escala Likert (nas quais os respondentes são solicitados a informar o grau de concordância/discordância que reflete a direção de sua atitude), e também perguntas abertas, para uma melhor visão sobre a identidade organizacional.

Para Marconi; Lakatos (1990), os questionários são instrumentos de coleta de dados, constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Como se trata de modelo estrangeiro, já validado em outras circunstâncias, fez-se outra do questionário, de acordo com o método dos juízes, acadêmicos e práticos, sugerido por Malhotra (2001) e, nesse caso, o questionário foi submetido a três doutores em administração. Assim, após a validação, fez-se um pré-teste do questionário e, no geral, ele estava adequado ao que se propunha. A seguir, os autores realizaram a pesquisa de campo junto a 40 empregados das empresas alimentícias no período de setembro a novembro de 2007.

Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa utilizou-se o software SPSS, tanto na estatística descritiva como na análise de correlação de Spearman obedecendo à seqüência de perguntas abordadas no questionário. Foram adotados os seguintes procedimentos: medidas de localização, como média, moda, mediana, valor máximo e mínimo e diferença entre estes valores, através de distribuição de freqüências e o coeficiente de Spearman, por se tratar de dados ordinais, análise esta complementada com a estatística de Cramer.



As variáveis usadas no estudo estão descritas a seguir:

- Organização - unidade econômica de coordenação que tem fronteiras identificáveis e que funciona de maneira contínua a fim de atingir certos objetivos a priori partilhados pelos seus membros.
- Identidade da empresa / organização - é um sistema de características desenvolvidas pela empresa que dão dela uma representação específica, estável e coerente, constituindo o significado profundo da cultura empresarial e tem como núcleo as representações conscientes (cultura: valores e crenças) e inconscientes (os atores e seus mecanismos psíquicos: a legitimidade da empresa, os jogos de poder e a função ideológica) que as pessoas formam da sua empresa e da vida organizacional.
- Identificação - aspiração a ser e a comportar-se como modelo de referência.
- Cultura organizacional - conjunto de postulados / pressupostos sobre a ação coletiva, postulados estes reconhecidos como comuns e expressos por símbolos – mitos, tabus, ritos - que têm a ver com valores / crenças em que os membros de uma empresa acreditam ou fingem acreditar.
- Crenças – convicções sociais sobre o funcionamento do meio pertinente ao grupo.
- Normas – regras específicas de comportamento que se aplicam a todos os membros do grupo da organização.
- Jogo político interno (jogos de poder) – prática de decisão em que a decisão é o desafio da luta de poderes entre os grupos e os indivíduos dentro da organização.
- Modelo político de decisão – representações teóricas em que a organização se compõe de indivíduos e grupos que prosseguem a satisfação dos seus interesses e das suas idéias e cujo jogo de interações produz opções através da confrontação e/ou negociação.
- Imagem da empresa - conjunto das representações que um indivíduo faz para si próprio da sua empresa.
- Imagem da estrutura de poder - percepção do arranjo dos poderes no seio ou no exterior de uma organização e das relações que têm entre si.
- Imagem do negócio - conjunto das representações que um indivíduo faz para si próprio do seu negócio.
- Imaginário organizacional - conjunto das representações que qualquer indivíduo faz para si próprio da sua empresa, do negócio e das qualidades necessárias para lá trabalhar e da distribuição dos poderes no seio da empresa / da organização.
- Ideologia da organização - discurso interno que alimenta a vida interna dela, engloba os mitos fundadores, os tabus desestabilizadores da memória coletiva, as ilusões que fazem agir onde a realidade crua nem sempre estimula e cuja identidade, por meio de um discurso aceito ou rejeitado, é sempre objeto de referência, discurso este às vezes elevado a cultura dominante cujos atributos de valor, legitimidade e distinção são analisados sob diferentes pontos de vista
- Fatores críticos de sucesso - elementos em que se baseia prioritariamente a concorrência, correspondentes às competências que é preciso dominar para ser eficiente.
- Especialização - tipo de desenvolvimento caracterizado por uma concentração, uma mobilização e um reforço constantes dos recursos de uma empresa/organização num domínio de atividade, a fim de aí adquirir uma posição forte.



- Domínio de atividade – conjunto de atividades de uma empresa em que os fatores críticos de sucesso são parecidos e se baseiam em recursos ou em saber-fazer comuns.
- Valor de um domínio de atividade - avaliação do interesse que um domínio de atividade apresenta para uma organização, pode ser intrínseco (definido a partir de critérios objetivos como o crescimento, a estrutura concorrencial, a rentabilidade e as barreiras à entrada) e relativo (valor que se aprecia a partir das características próprias da organização).
- Focagem - processo dinâmico pelo qual as aspirações e as ações dos membros de uma mesma entidade econômica e social convergem para um mesmo elemento, constituem a ossatura da identidade e há geralmente três objetos de focagem: a atividade/o negócio, os modos de comportamento e a ação dos líderes.
- Negócio - visão subjetiva que os membros da empresa têm das competências específicas que ela possui em relação aos segmentos estratégicos em que exerce a sua atividade.
- Valores - preferências coletivas que se impõem ao grupo.
- Valores pessoais dos dirigentes – são o conjunto de princípios morais, das preferências culturais e das atitudes psicológicas que estruturam os juízos dos dirigentes.

4. RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise é basicamente quantitativa, com algum foco qualitativo e foi feita por categorias: primeiro, o perfil dos empregados, a análise da identidade e focagem na óptica deles, e, a seguir, os resultados das associações e correlações entre as variáveis.

Quanto ao perfil dos empregados, a maioria é do gênero masculino considerando a amostra total (67,50%) e as empresas 1, 2 e 4 (respectivamente, 60%, 80% e 80%); já na empresa 3 houve 50% do gênero masculino e 50% do feminino. Há uma predominância de idade jovem observando a amostra total (52,50% têm entre 25 e 33 anos, 15% têm entre 18 e 24 anos, 32,50% têm entre 34 e 51 anos, e não houve entrevistados com mais de 51 anos de idade), a empresa 4 em particular foi a única que teve metade (50%) dos empregados com idade entre 34 e 51 anos e a outra metade (50%) entre 18 e 33 anos. Aproximadamente metade dos entrevistados ganha entre 3 e 4 salários mínimos (52,50%), em seguida vem os que recebem até 2 salários mínimos, (27,50%), e apenas 2,50% recebem entre 7 e 8 salários mínimos; 25% possuem ensino superior completo, 45% possuem ensino superior incompleto, nota-se exigência de elevada escolaridade nas empresas pesquisadas.

Com relação ao tempo de trabalho dos empregados nas empresas, fez-se análise separadamente, tendo em vista as empresas possuírem período de fundação diferentes. Na empresa 1, fundada há 5 anos, verifica-se que 50% dos entrevistados trabalham lá desde sua fundação e a outra metade (50%) está na empresa há 3 anos aproximadamente. Quanto à empresa 3, fundada há 9 anos, o tempo de trabalho dos empregados ficou distribuído de maneira proporcional entre 1999 e 2006. As empresas 2 e 4, que foram fundadas, respectivamente, há 48 e 52 anos, também possuem uma distribuição proporcional do tempo de trabalho dos entrevistados entre 1995 e 2007. Nota-se, então, a partir destes dados, que há uma boa identificação dos empregados com as empresas em que trabalham (valores, crenças), porém há um número pequeno de entrevistados que estão trabalhando nas empresas há pouco



tempo (1 ano ou um pouco mais de 1 ano), os quais podem não ter ainda se identificado com elas.

Quanto às variáveis da identidade dos empregados, para todos os entrevistados (100%), quando há conflito interno, este é geralmente resolvido; para a maioria (72,50%), há informação disponível na empresa sempre que precisam; para 95% dos empregados as atividades exercidas por eles são controladas, para 92,50% deles é feita avaliação do trabalho deles nas rotinas do próprio trabalho; 60% disseram que o critério utilizado para remuneração depende da competência; 85% consideram que não há regras definidas para progressão dentro da empresa e segundo 60%, se eles tivessem que escolher um sucessor, este seria a pessoa que for mais qualificada para a função.

O clima interno em todas as empresas é positivo e favorável (90%); 50% consideram que às vezes nos locais de trabalho há interpretações, dogmas, regras e pontos de vista baseados mais no sentimento e na tradição do que na análise dos fatos (30%), no grupo de trabalho às vezes há assuntos que são desaconselháveis de serem tratados (62,50%), assim verifica-se que todas as empresas pesquisadas possuem uma tradição.

Para Levinson (1971; 1972); Détrie *et al* (2000), dentre outros, os empregados, ao descreverem a identidade organizacional, costumam escolher figuras de animais para representar a *imagem simbólica* da organização onde trabalham e, geralmente, os animais escolhidos por eles estão diretamente ligados à figura do dirigente. Assim, o animal escolhido pode representar uma imagem simbólica afetiva (animais de estimação), negativa (burro, camelo, jumento), ou agressiva/má (cobra venenosa).

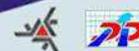
Os animais escolhidos pelos empregados para representar a *imagem simbólica* das empresas de alimentação os animais mais representativos escolhidos foram águia (25%), leão (50%), pássaro (17,50%), tigre (5%) e tubarão (2,50%), verificando este resultado constatam-se opiniões parecidas, reforçando a identidade dos empregados com as empresas.

Todos os entrevistados (100%) disseram que a imagem das empresas no mercado é boa; e o que funciona como atração de pessoal qualificado para trabalhar nelas é a tradição que as mesmas têm na região (75%), confirmando, assim os pressupostos teóricos de Jo Hatch e Schultz (1977), que afirmam que a cultura (identidade visível) traz um material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. E por fim, 92% dos entrevistados não consideram a empresa onde trabalham vulnerável, 100% acham que as empresas não terão problemas no futuro. Esse fato confirma ainda mais a identificação dos empregados com as empresas.

Os resultados da identidade dos empregados ratificam os pressupostos teóricos de Détrie *et al*, 2000; Levinson 1971, ou seja, há uma identificação visível dos empregados com cada uma das empresas onde trabalham, notando-se que eles possuem uma visão estável das empresas, que os valores, as crenças, os objetivos organizacionais foram incorporados por eles, ou seja, os empregados compreendem a razão de ser das empresas e se identificam com elas.

Quanto à focagem predominante, os resultados mostraram que a orientação principal é centrada na atividade, é seguir, em regras, normas e procedimentos que orientam a maneira de trabalhar dos indivíduos, eles seguem as orientações e solicitações do dirigente/gerente da empresa (100%).

Por sua vez, nota-se que em todas as empresas há uma mistura de focagens: por um lado, cada um preocupa-se em fazer bem (especialização) e em querer-fazer (satisfação/motivação) sua atividade; por outro lado, foca-se também no modo de comportamento, tendo em vista a tradição das empresas, e por fim, foca-se nos líderes. Neste caso, a satisfação experimentada



no trabalho e a motivação estão diretamente ligadas tanto à atividade, conforme o propõem Barnard (1938); Selznick (1957); Détrie *et al* (2000), como aos modos de comportamento e aos líderes.

Para associar o perfil dos empregados e a identidade, utilizaram-se as médias das respostas (scores).

Associando-se idade e clima interno, obteve-se 0,244 para V e -0,112 para rho, valor este muito baixo, concluindo-se que há uma baixa associação e a correlação é insignificante, com base em Liebetrau (1983).

Considerando agora a idade e a imagem (imagem, atração, vulnerabilidade e futuro) chega-se a 0,185 para V e -0,003 para rho, mostrando uma baixa associação e uma correlação insignificante entre elas. E a idade e a ideologia da empresa (interpretação e assuntos) apresentaram 0,208 para V e 0,118 para rho, indicando tanto uma baixa associação e como baixa correlação. E entre idade e atividade realizada (controle, avaliação, remuneração e progresso), há 0,222 para V e -0,047 para rho, mostrando baixa associação e correlação insignificante.

Cruzando-se gênero com clima interno, imagem e ideologia do restaurante e atividade realizada, obtiveram-se resultados semelhantes ao cruzamento anterior, encontrando-se os seguintes valores: 0,176 para V e -0,036 para rho, 0,235 para V e -0,016 para rho, 0,261 para V e 0,029 para rho e 0,173 para V e -0,056 para rho, indicando, mais uma vez, baixa associação e correlação insignificante, respectivamente.

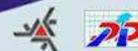
Relacionando-se rendimento com clima interno, imagem e ideologia do restaurante e atividade realizada, obtiveram-se os seguintes valores: 0,174 para V e 0,032 para rho; 0,271 para V e -0,054 para rho; 0,317 para V e -0,175 para rho; 0,180 para V e 0,001 para rho, valores esses que demonstraram para o clima interno, imagem e atividade realizada, baixa associação e correlação insignificante; já para a ideologia houve uma associação moderada e correlação insignificante estatisticamente.

Cruzando-se escolaridade com clima interno, imagem e ideologia da organização e atividade realizada obtiveram-se os seguintes valores: 0,177 para V e 0,138 para rho; 0,273 para V e 0,004 para rho; 0,329 para V e -0,118 para rho; 0,227 para V e 0,034 para rho respectivamente, havendo, assim, para o clima interno, baixas associação e correlação; para a imagem, baixa associação e correlação insignificante; para a ideologia, novamente, há uma associação moderada e correlação insignificante estatisticamente; e para a atividade, baixa associação e correlação insignificante.

Não foi possível a obtenção de dados estatísticos com o cruzamento de tipo de focagem com a atividade realizada nos restaurantes, pois as respostas deste item foram constantes para todos os entrevistados. Isso mostra que a orientação principal para fazer bem as atividades da empresa é o indivíduo estar centrado tanto no negócio da empresa, como também é preciso seguir normas, regras e procedimentos, orientações e solicitações do dirigente/gerente da empresa, visto que a orientação para fazer bem as atividades reflete-se no controle e na avaliação dos empregados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo central analisar a identidade e a focagem principal das atividades das empresas do setor alimentício na óptica dos empregados, buscando um maior conhecimento da identidade organizacional neste setor através do perfil dos empregados e



suas representações conscientes (valores e crenças) e inconscientes (legitimidade, jogos de poder e ideologia) e as relações existentes entre elas.

O estudo aqui desenvolvido possibilitou a construção de uma compreensão bastante atualizada sobre identidade organizacional e para isso tomou-se como campo de pesquisa quatro empresas do mesmo ramo, entrevistando-se 40 empregados, sendo 10 de cada empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários junto aos empregados de cada empresa, trabalho este efetuado pela própria autora.

Como eixo teórico foram discutidos os conceitos de cultura e identidade organizacional e focagem da identidade, e a relação entre eles.

Percebe-se que, ao seguir os padrões sem questionamentos ou sugestões, os indivíduos podem vir a não distinguir mais sua identidade pessoal dentro da empresa. No entanto, no caso das empresas pesquisadas, a partir do momento em que o empregado está consciente dos objetivos que pretende alcançar e se identificam com eles, as empresas podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade dos seus empregados, explicando-lhes as regras, pedindo-lhes sugestões e motivando-os a participar ativamente da vida organizacional.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar e compreender a identidade dos empregados das empresas do setor alimentício do Estado do Ceará. Pelos resultados apresentados, pôde-se concluir que há uma identificação bastante visível dos empregados com as empresas.

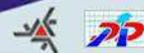
Assim, recomenda-se às organizações um maior valorização de seus empregados, para que os motivem a desempenhar melhor ainda suas atividades, trazendo vantagem competitiva para as empresas.

No tocante aos dois objetivos específicos propostos, (1) analisar a identidade das empresas a partir das representações conscientes e inconscientes dos empregados e (2) associar o perfil desses empregados com a respectiva identidade percebida, os resultados permitem dizer que estes objetivos foram atingidos de forma satisfatória, conforme os resultados apresentados.

Considerando mais uma vez o ponto de vista de Dutton (1994): que o melhor atrativo para a construção da identidade organizacional é o fortalecimento da imagem individual, produzindo auto-estima, um caráter de permanência e intensidade de contatos, recomenda-se às empresas que fortaleçam o bom relacionamento com seus empregados, que ofereçam estabilidade e ambiente de trabalho agradável e incorporação dos objetivos organizacionais, para que seus membros tenham capacidade de perceber com clareza a identidade da organização e aceitá-la como importante.

Em termos gerenciais, pode-se dizer que o estudo ora realizado pode ser útil: (1) à gestão das empresas pesquisadas e a outras empresas, por proporcionar informações confiáveis sobre a identidade de seus empregados, além de constituir base para conhecer a imagem que eles têm das empresas; (2) à academia, por oferecer resultados práticos do fenômeno estudado e sua ligação com as teorias de identidade organizacional e focagem, e, por fim, (3) a outros pesquisadores que desejem replicar o estudo feito para verificar se os resultados a serem obtidos são consistentes ou não com os que aqui foram apresentados.

Considerando-se as limitações normais inerentes ao estudo de casos, por não permitirem a generalização dos resultados, recomenda-se a realização de novos estudos, usando-se uma amostra muito maior de indivíduos e em empresas de outras áreas, por forma a detectar outros aspectos não contemplados com a realização desse estudo, buscando reconhecer em empresas de outros ramos a identidade de seus empregados.



6. REFERÊNCIAS

- ALBERT, S. The definition and metadefinition of identity. In: **Research on organization: building theory through conversations**. WHRTTEN, D.; GODFREY, P. (Eds.), p. 1-13, Thousand Oaks, 1998.
- _____. Temporal comparison theory. **Psychological Review**, n. 84, p. 485-503, 1977.
- ALBERT, S., WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, v. 7, 1985.
- ASFORTH, B. E; MAEL, F. A. Organizational identity and strategy as a context for the individuals. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p. 17-62, 1996.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo Vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BERNOUX, P. **La sociologie des organisations – initiation**. 3. ed, Paris: Éditions du Seuil, 1985.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: 2001. 258 p. Tese (Doutorado em Administração) USP – FEAC.
- BROWN, A, STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.
- CALDAS, M. P., WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 06-17, jan./mar. 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DÉTRIE, J. P. et al. **Strategor: estratégia global da empresa**. Tradução: J. Freitas e Silva. 3.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keep an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p. 517-554, 1991.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J; HARQUAIL, C. Organizational images and members identification. **Administrative Science Quarterly**, v.1, p. 239-266, 1994.
- ELSBACH, K. D., KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 442-476, 1996.
- ENGELS, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8. ed. New York: The Dryden Press, 1995.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FIOL, C. M., HATCH E GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? Identity In: **Organizations: building theory through conversations**. D. WHETTEN; P. GODFREY (Eds.). Thousand Oaks: Sage, p. 68-68, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOIA, D., SHULTZ, M., CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptative instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p. 63-81, 2000.
- GIOIA, D., THOMAS, J. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370-403, 1996.



- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- LEVINSON, H. **Organizational diagnosis**. Boston: Harvard University Press, 1972.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - ENEO, 1, 2000 Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANDAD, 2000.
- MACHILINE, J. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANZINI-COVRE, M. Compreensão da organização: identidade ou identificações? In: KASSOUF, N. (e outros) (org.) **Administração: evolução, desafios e tendências**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.
- MARCONI, M. A; LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MEAD, G. H. **Espíritu, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1953.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEWSOM, D.; Turk, J.; KRUCKEBERG, D. **This is PR: The realities of Public relations**. Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- OLINS, W. **Corporate identity: Making business strategy visible through design**. London: Thomas and Hudson 1989.
- PEPPER, Gerald L. **Communicating in organizations – a cultural approach**. Singapore: McGraw-Hill, 1995.
- RAMANANTSOA, B; HOFFSTETER, C. La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation: une nouvelle doné stratégique?. **Direction et Gestion**, n. 4, p. 12-26, 1981.
- REITTER, R; RAMANTSOA, B. Pouvoir: **au-delà de la culture d'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1985.
- SCHWARTZ, P. & GIBB, B. **When good companies do bad things: responsibility and risk in an age of globalization**. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991.
- TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Alfragide, Editora McGraw Hill, 1998.
- WOOD JR., Thomaz. **Gestão empresarial comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.