

ANÁLISE DA IDENTIDADE DOS RESTAURANTES DE FORTALEZA

ANALYSIS OF THE IDENTITY OF THE RESTAURANTS OF FORTALEZA

João Adamor Dias Neves

Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará - UECE

Recebido em: 27/05/2006

Aprovado em: 23/04/2007

Adriano César Rosa da Costa

Mestrando em Administração da Universidade Estadual do Ceará - UECE

Josimeire Alves Gomes

Mestranda em Administração da Universidade Estadual do Ceará - UECE

Raimundo Wellington Araujo Pessoa

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE

RESUMO

Este artigo analisa a identidade dos restaurantes na óptica dos empregados, identifica o tipo de focagem predominante nesse negócio e associa a referida identidade com o perfil dos respondentes. Medi-se a identidade por meio de uma série de variáveis em 27 restaurantes de uma capital nordestina, aplicando-se um questionário previamente validado em 343 empregados. Os resultados indicaram que os empregados incorporaram uma identidade focada principalmente na atividade e, no geral, identificaram-se com ela, tanto nas representações conscientes quanto nas inconscientes. Não se constatou associação estatisticamente significativa entre o perfil dos empregados, a identidade e a focagem principal, com base na análise do V de Cramer e no rho de Spearman. Os resultados deste estudo são úteis aos restaurantes (colabora com uma gestão eficaz da mudança), à academia (pode-se replicar o estudo feito), aos empregados (conhecem a imagem coletiva dos restaurantes) e a outras organizações similares (podem realizar estudo semelhante).

Palavras-chave: Identidade e cultura organizacional política empresarial, focagem, atividade.

ABSTRACT

This study analyzes the identity of restaurants based upon employees' views, identifies the main focus policy in the activity by associating the perceived corporate identity with employees profile. Also, the corporate identity was measured by a set of variables in twenty seven restaurants, by directly applying a previously validated questionnaire to two hundred and forty three employees. In addition, the main findings show that employees incorporated an identity mainly based upon the activity and as a whole, they identified themselves with, both in conscious performances and unconscious ones. Besides, the results also show that there is no statistically relevant relationship between employees' profile and the set of corporate identity variables as based on both V Cramer and Spearman rho correlation coefficients. Finally, the findings can be useful to the restaurants effective change management), universities (a replication of the study), employees (a better understanding of corporate identity) and to other similar organizations (a similar study).

Keywords: corporate identity, organizational culture, business policy, focus approach, activity.

Endereços dos autores:

João Adamor Dias Neves

Av. Paranjana, 1.700 - Itaperi - 60740-000 - Fortaleza - CE - Brasil - e-mail: joao_adamor@yahoo.com

Adriano César Rosa da Costa

Av. Paranjana, 1.700 - Itaperi - 60740-000 - Fortaleza - CE - Brasil - e-mail: adrianoocr@uol.com.br

Josimeire Alves Gomes

Av. Paranjana, 1.700 - Itaperi - 60740-000 - Fortaleza - CE - Brasil - e-mail: josialves@uol.com.br

Raimundo Wellington Araujo Pessoa

Av. Paranjana, 1.700 - Itaperi - 60740-000 - Fortaleza - CE - Brasil - e-mail: wellingtonap@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações sofreram várias mutações e, em **nível macro**, houve altas taxas de inovação tecnológica, pressão para a globalização da atividade econômica e emergência de novos mercados, como a *net*. Para responder a estas pressões, as organizações de hoje são desafiadas a **repensar sua identidade**, tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional.

Em **nível micro**, a pressão para mostrar múltiplas formas de flexibilidade como fator competitivo da organização e a alteração da constituição da força de trabalho, principalmente os percursos académicos e profissionais dos membros das organizações, criaram novos valores, novas expectativas e avaliações, em face do trabalho e da relação entre indivíduos e empresas, afetando a **identificação** dos indivíduos com as organizações.

O dirigente é uma pessoa que governa outras pessoas e, seja qual for o seu gênio, sejam quais forem os progressos tornados possíveis pelos numerosos modelos de gestão, a condicionante humana está presente, e não há como esquecer esse fato.

A estratégia empresarial deve ser posta em prática por uma **coletividade humana**, e a **ação coletiva** passa pelo cérebro humano, estando, portanto, sujeita ao filtro das suas capacidades cognitivas e dos seus afetos, e passa também por uma estrutura, com o jogo de influências, de mimetismos, de alianças e de manobras.

O restaurante, como qualquer organização, é composto **de seres humanos que têm uma certa presença**, e a **ação coletiva** nele é geralmente marcada por uma lógica coerente que **distingue** de qualquer outra. Esta lógica constitui-se e afirma-se no tempo, dá ao restaurante uma certa continuidade, permite aos empregados **identificar** esse restaurante e, em certos casos, **identificar-se** com ele (**identidade**).

Desde Aristóteles até os dias atuais, a identidade é discutida nos mais diversos campos do saber científico e, ao ser importada para o âmbito dos estudos organizacionais – e sob discurso metafórico –, ela é comumente problematizada nesses estudos apenas na sua dimensão visível/consciente ou, mais especificamente, na dimensão da cultura organizacional.

De modo a complementar esta dimensão consciente da identidade, o presente artigo discute a identidade dos restaurantes em sua dimensão não-visível (**os atores e seus mecanismos psíquicos**: a legitimidade, os jogos de poder e a função ideológica, que constituem a vida cotidiana desses restaurantes).

Estudar a identidade dos restaurantes é enfatizar a idéia de identidade ou **imagem coletiva**, baseando-se no pressuposto de que um restaurante é, antes de tudo, um fenômeno socialmente construído, pois os empregados que nele trabalham têm um certo nível de convergência sobre os significados dessa identidade, ou seja, a identidade vivenciada é resultante da ação dos empregados num determinado contexto de trabalho.

Esse tema é relevante não apenas no aspecto das representações inconscientes, mas, principalmente, por situar a questão da identidade numa perspectiva mais ampla, como parte da **política empresarial** dos restaurantes, que abrange a estratégia, a estrutura, os processos de decisão e a própria identidade, ou seja, a identidade dos restaurantes é uma parte fundamental da política empresarial deles. Por outro lado, percebe-se, pela revisão da literatura, que há uma lacuna muito grande em estudos empíricos sobre a identidade organizacional no Brasil, e, deste modo, o presente estudo busca preencher essa lacuna.

Com base nos argumentos aduzidos, o objetivo deste estudo é o de investigar a identidade dos restaurantes a partir das representações conscientes e inconscientes dos empregados e, a seguir, associar o perfil desses empregados com a respectiva identidade.

O artigo começa com uma discussão sobre identidade, cultura organizacional e o conceito de *focagem*; em seguida, justifica-se a metodologia usada, apresentam-se e analisam-se os resultados, e indicam-se as implicações do estudo.

2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

O estudo da identidade tem uma longa tradição: surgiu com os trabalhos de James (1918), Cooley

(1902) e Mead (1934), tendo sua base não só na comparação com outras organizações ao longo do tempo como também na gestão da própria diversidade existente nos diversos subsistemas organizacionais. Além disso, a identidade exprime os aspectos da organização que são percebidos como centrais, distintivos e duradouros.

Para Elsbach & Kramer (1996), há duas percepções da identidade organizacional: (1) a que é percebida pelos seus membros (o que eles crêem ser os seus atributos centrais, diferenciadores e mantenedores ao longo do tempo); e (2) a identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização crêem ser esses atributos centrais, diferenciadores e mantenedores). Essas duas percepções estão relacionadas com representações cognitivas conscientes (crenças, valores), mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização.

Albert (1977, 1998) estudou a identidade sob vários níveis de análise – individual, grupal, organizacional e social –, porém a maior parte da literatura da psicologia social e das organizações utiliza apenas uma aplicação da identidade social a estes diferentes níveis. De fato, a maioria dos autores consultados usa um nível de análise psicogrupal para explicar os processos da identidade organizacional, apesar de este conceito se direcionar a um nível de análise orgnaizacional-social.

Advinda do termo latino *identitas*, em sentido filosófico (aristotélico) “identidade” significa a essência das substâncias, ou seja, aquilo que lhe é único (ABBAGNANO, 1970, p. 503). Inicialmente sob uma concepção aristotélica e, posteriormente, sob uma concepção iluminista de sujeito, “identidade” remete a algo uno, integral, original, coerente, estável, quase que imutável.

No campo da Administração, precisamente nos estudos sobre identidade organizacional, a concepção aristotélica ainda se encontra bastante presente. Segundo Elsbach & Kramer (1996), Caldas & Wood Jr. (1997) e Alvesson & Berg (1992), a identidade de uma organização reflete seus atributos essenciais e diferenciadores, que podem ser seus valores essenciais, a cultura organizacional, os modos de desempenho e de agir ou, mesmo, seus produtos.

A identidade organizacional é resultante da cognição ou da percepção dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no contexto (*status*) e comparações relevantes com outros grupos ou organizações. Assim, 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 Bhavani & Phoenix (1994), a identidade é um construto complexo, multifacetado e transitório, ao passo que, para Hall (1992), esse construto não é estável ou fixo, e sim social e historicamente construído, sujeito a contradições, revisões e mudanças. Por sua vez, para Pratt & Foreman (2000), a identidade é um conjunto comum de características universalmente partilhadas pelos diversos membros da organização, mesmo de forma não-consciente.

É importante frisar que nem sempre as pessoas estão conscientes dos atributos definidores da identidade organizacional, podendo permanecer subliminares para elas até que a identidade seja ameaçada ou desafiada (ALBERT & WHETTEN, 1985; NEWSOM & KRUCKEBERG, 1996; FIOL, 1991; ASFORTH & MAEL, 1996; SCHWARTZ & GIBB, 1999), e, muitas vezes, alterações consideradas importantes, no ambiente ou contexto, como as promovidas por novas leis ou normas regulamentando o setor ou a atividade (restaurantes), podem desvelar ou tornar mais evidente a **identidade coletiva** da organização.

Para Larçon & Reitter (1979), Reitter & Ramanantsoa (1985) e Meech (1996), a identidade tem a ver com a **ação coletiva** numa organização, ação esta geralmente marcada por uma **lógica coerente distintiva** que se constitui e se afirma no tempo, dando à organização uma certa continuidade e, em certos casos, permitindo identificar-se com ela.

Stimpert, Gustafson & Sarason (1998) observaram que a identidade organizacional explica vários aspectos: (1) a heterogeneidade interorganizacional, ao evidenciar o que é central e distintivo; (2) as opções estratégicas da organização (define as agendas organizacionais), a inércia organizacional (restringe as opções de resposta organizacional); e

(3) a mudança da organização, ao facilitar ou impedir o processo de mudança e de renovação da estratégia organizacional; (4) a possibilidade de entender os padrões de diversificação corporativa, além da relação entre a estratégia de diversificação e o desempenho organizacional; (5) a regulação da distribuição de recursos organizacionais ao condicionar a avaliação que os empregados fazem da justiça organizacional; e, finalmente, segundo Collins & Porras (1994), (6) alguns dos aspectos do processo de identificação organizacional de seus membros.

Détrie *et al.* (2000) definiram a identidade por meio dos tópicos seqüentes: (1) **uma história vivida em comum**, criando um sentimento de pertença (uma organização é o produto da sua história, dos grandes atos fundadores que levaram à sua criação e ao desenvolvimento dos grandes momentos que moldaram seu estilo de vida, seus hábitos de comportamento, seus mitos, ritos e tabus); (2) **valores que guiam a ação**, criando um mínimo de consenso (serviço ao cliente, rentabilidade, respeito pela pessoa, espírito de equipe, desenvolvimento dos empregados, profissionalismo na ação cotidiana, participação, autonomia da empresa e fé); (3) um **desafio coletivo**, integrando num objetivo valorizador para a pessoa que o persegue (ser um líder, ser o melhor no negócio, ser o inovador tecnológico da profissão, valorizar permanentemente a sua utilidade econômica e social, assegurar o emprego e o futuro do pessoal, conquistar mercados no estrangeiro, sobreviver); e (4) **regras do jogo na gestão do cotidiano**, estabelecendo justiça interna para a adesão de todos ao **projeto coletivo** (avaliação de desempenho, remuneração, formação profissional, autonomia, delegação, direito ao erro e ao risco, qualidade e trabalho em equipe).

Assim, pode-se dizer que a identidade dos restaurantes envolve ângulos distintos: uma história vivida em comum pelos empregados, valores que guiam suas ações (ideologia), um desafio coletivo e regras do jogo (relações de poder) na gestão do cotidiano deles.

Segundo Boudon & Bourricaud (1982), o conhecimento da identidade da organização (restaurante) permite geri-la melhor, ajudando a progredir na idéia de ação coletiva, ou seja, o desejo dos empregados de poderem constituir uma comunidade (comunalização), principalmente quando a sobrevi-

vência deles nesses restaurantes está em perigo, conforme observou Tavares (1991).

Com base nos vários autores, pode-se dizer que, em geral, a identidade organizacional parece estar circunscrita tanto à sua dimensão visível, consciente (crenças e valores), como à dimensão de representações simbólicas (imagens coletivas).

Em síntese, pode-se concluir que a identidade é um sistema de características desenvolvidas pelo restaurante, dando-lhe uma representação específica, estável e coerente, constituindo o significado profundo da cultura organizacional e tendo como núcleo as representações conscientes (valores e crenças) e inconscientes (os atores e seus mecanismos psíquicos: a legitimidade, os jogos de poder e a função ideológica) que os empregados formam da sua empresa (restaurante) e da vida organizacional.

2.1. Cultura organizacional

A abundância de estudos sobre cultura organizacional (parte visível da identidade) permite compreender melhor os processos de comunalização, mas esses estudos limitam-se a um processo social particular (o funcionamento de um rito), a uma forma de cultura (a cultura machista) ou, ainda, à ação de um líder, sem aprofundar a riqueza humana de seu objeto. Ou seja, não se explica por que determinado rito e determinada forma de cultura são importantes para os membros de uma organização, não se sabe qual a intensidade de afetos nas organizações, que sentido tem uma cultura para os membros da organização e qual é a dinâmica dessa cultura.

Para responder a estas questões, adota-se o ponto de vista do indivíduo, em que a cultura é vista como uma das **determinantes** da identidade, como um **significante** ou **conjunto de significantes** à disposição dos membros da organização, em que a cultura não está apenas nas representações conscientes (valores, crenças), mas também nas representações inconscientes/**simbólicas** e lhes dá sentido, segundo Reitter & Ramanantsoa (1985).

Barnard (1938) e Selznick (1957) explicaram o termo cultura na teoria das organizações, baseando-se na experiência deles no terreno, e propuseram um modelo geral do processo de comunalização.

Essa abordagem empírica fez com que eles apresentassem a organização baseada num conjunto de representações, símbolos, valores, crenças e regras vividas pelos membros do grupo, que permitem uma certa convergência dos interesses desses grupos, facilitando, além disso, a evolução harmoniosa do grupo social para o seu trabalho de adaptação interna e externa, considerando a cultura como um dos subsistemas da empresa.

Os estudos atuais sobre a cultura organizacional, segundo Roehlisberger & Dickson (1939), Geertz (1987), Schein (1988), Kagono (1985) e Morin (1984), consideram que seu conteúdo e funcionamento são apreendidos em três níveis: (1) as crenças, os valores e as normas que prevalecem nos grupos; (2) os mitos e as histórias sobre a organização; e (3) os ritos coletivos, os tabus e as zonas de sombra.

A cultura fica apenas no **universo simbólico**: as ideologias, os mitos, os ritos, os tabus e as normas que a exprimem, ao passo que a identidade vai além, e inclui as representações inconscientes. Razão: uma organização é construída sobre valores quando não é vivida pelos seus membros apenas como um instrumento econômico, mas também como fonte direta de satisfação dos **ideais pessoais** (BARNARD, 1938) ou das **imagens de si** (SELZNICK, 1957), isto é, orgulho do que se faz, sensação de se fazer algo que tenha sentido, satisfações intelectuais e afetivas, produzindo, por meio disto, uma **identidade** que os membros podem subscrever, o que marca todos os aspectos da vida organizacional e assegura uma integração que vai além dos mecanismos formais de coordenação, principalmente hierárquicos.

Em conclusão, a identidade está ligada a tabus, como o poder e o imaginário, os quais, ainda hoje, a organização nem sempre consegue aceitar, e tem a ver com os problemas fundamentais da organização: a sua legitimidade (relação entre a organização e o seu contexto), os seus jogos de poder e sua função ideológica. Motivo: partilhar um mesmo sistema de valores (gerência e empregados dos restaurantes) é, antes de saber quem inspirou esses valores, reconhecer uma forma de legitimidade, isto é, uma forma de poder. Por outro lado, falar só de cultura, e não de poder, é ignorar o problema de legitimidade e negar, em decorrência, qualquer dimensão institucional à vida econômica é o mesmo que ficar apenas no nível das ferramentas, não indo além da ideologia.

Finalmente, analisar a identidade dos restaurantes permite referenciar e interpretar as produções simbólicas que emanam desses restaurantes sem que elas tenham sido concebidas consciente e deliberadamente, como afirmaram Reitter & Ramanantsoa (1985). Razão: a identidade tem a ver com a consciência do empregado dos restaurantes, consciência de sua relação com a realidade técnica, comercial e estrutural que tanto molda como se inspira nela, num movimento unificador permanente; faz parte organicamente da totalidade dos restaurantes e, como sistema de representações, é separada pelos restaurantes como elemento e atmosfera indispensáveis à sua respiração, à sua vida histórica. Assim, negar a identidade enquanto manifestação da realidade social dos restaurantes é uma postura ideológica, seja ela ideologia de tudo referente à técnica ou de tudo referente à economia.

Os restaurantes não são comunidades orgânicas nem psicológicas; são e continuarão a ser lugares de tensões e de conflitos, isso porque não há organização sem poder. Por outro lado, a ação coletiva (identidade) é sempre complexa, a coerência interna dos empregados que se encarregam disso nunca está assegurada, e a corrupção do poder é uma tentação constante.

Para os propósitos deste estudo, considera-se identidade organizacional como um conjunto de características desenvolvidas pelos restaurantes ao longo de sua história, e que dá deles uma representação específica e coerente num dado momento. Neste caso, a identidade dos restaurantes situa-se além da cultura organizacional e inclui as representações conscientes (crenças, valores) e inconscientes (legitimidade, jogos de poder e ideologia) que os empregados formam dos restaurantes nos quais trabalham e da vida que neles levam, e considera as dimensões ideológicas e psíquicas existentes nos restaurantes.

2.2. Focagem da identidade

Segundo Reitter & Ramanantsoa (1985), as numerosas ações empresariais mostram que o objeto de focagem da identidade pode ser um dos itens seguintes: (1) **um produto** ou um domínio de atividade em que se baseia o negócio da empresa e, por conseguinte, dos que lá trabalham; (2) **um modo de comportamento** ou competências

particulares; e (3) um **dirigente**, líder carismático, ou um grupo dirigente em que toda a empresa se reconheça e atrás do qual forme um bloco.

A focagem da identidade de uma organização numa atividade ou 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).

Focar a identidade **num negócio ou numa atividade** tem implicações estratégicas muito importantes para uma empresa, pois, ao canalizar o apego, a motivação e a energia dos empregados mais para o produto ou para a atividade do que para o restaurante, esse restaurante sobrevaloriza o lado técnico, levando, como consequência, a certos exageros em tecnologia, pois as funções técnicas acabam por prevalecer sobre as funções comerciais.

Por sua vez, focar a identidade num **modo de comportamento** é um estado de espírito formado por regras, incitamentos e interdições, em geral, implícitos, que **orientam e moldam** a maneira de os empregados se conduzirem dentro do restaurante, ou seja, é uma forma de ideologia, segregada pelo restaurante, a que os seus membros **aderem** mais ou menos de modo implícito. Isso é facilmente compreendido, na medida em que se percebe até que ponto esse **modo de comportamento** afeta a vida quotidiana dos empregados do restaurante.

Focar a identidade de um restaurante **num modo de comportamento** é um elemento básico do seu êxito. No entanto, caso as transformações da sua atividade ou do seu contexto obriguem o restaurante a adotar **novos modos de comportamento**, essa focagem pode ser um entrave considerável à sua adaptação.

Finalmente, a motivação dos empregados cuja identidade é **focada no líder** se explica antes de tudo na relação que se estabelece entre o líder e cada um dos empregados do restaurante, e essa relação é tanto mais forte quanto mais tiver a ver com um dirigente carismático.

As empresas **focadas num líder** são, *a priori*, capazes das evoluções estratégicas mais rápidas e

mais diversas, desde que conduzidas e impulsionadas pelo líder. No entanto, essas mesmas empresas podem entrar em sérias crises com o desaparecimento do líder ou com mudanças de dirigentes, caso tais mudanças não sejam previamente preparadas.

As focagens na **atividade** e nos **modos de comportamento** são formas particulares de poder, porque o respeito pela tradição, pelo produto histórico e a evidência racional da lei e da regra são sistemas de dominação mais ou menos mascarados. Assim, como disse Weber (1971), legitimidade é dominação ou poder, e qualquer afirmativa em contrário só pode ser manipulatória, encantatória ou totalitária.

Em conclusão, **focagem/orientação principal** é um processo dinâmico por meio do qual as aspirações e as ações dos empregados dos restaurantes convergem para um mesmo elemento, constituindo a base da identidade. Geralmente, há três tipos de focagem: a atividade ou o negócio, os modos de comportamento e a ação dos líderes.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotou estudo exploratório por meio de pesquisa bibliográfica, para conhecer os trabalhos anteriores que se debruçaram sobre identidade, cultura organizacional e focagem, reconhecendo também o caráter cumulativo da produção científica. A seguir, usou-se um estudo descritivo, através de pesquisa de campo do tipo *survey*, de natureza quantitativa, a fim de obter, expor e analisar dados representativos da identidade, cultura organizacional e focagem, descrevendo situações a partir de dados obtidos, relacionando e confirmando pressupostos do problema proposto, por intermédio da aplicação de questionários aos empregados dos restaurantes.

3.1. Procedimentos

a) População e amostra

A população foi constituída de 1,2 mil restaurantes de Fortaleza e, desse total, foram selecionados aleatoriamente 27 restaurantes de diferentes partes da cidade, aplicando-se nove questionários por restaurante aos empregados que tivessem, pelo

menos, dois anos de atuação, totalizando 343 questionários.

b) Instrumento de coleta de dados

Adotou-se um questionário previamente validado por Levinston (1972) e outros estudos posteriores, constituído de 25 perguntas divididas em três blocos (perfil do empregado, identidade e focagem), usando tanto a escala tipo Likert (três-cinco itens) quanto perguntas abertas, o que propiciou uma visão abrangente da identidade organizacional (CHISNALL, 1973; ENGELS, BLACKWELL & MINIARD, 1995).

c) Variáveis usadas no estudo

- ▶ **Organização** – unidade econômica de coordenação que tem fronteiras identificáveis e funciona de maneira contínua, a fim de atingir certos objetivos, *a priori* partilhados pelos seus membros.
 - ▶ **Identidade da empresa** – sistema de características desenvolvidas pela empresa, que dão dela uma representação específica, estável e coerente, constituindo o significado profundo da cultura empresarial e tendo como núcleo as representações conscientes (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 ou pressupostos sobre a ação coletiva, postulados estes reconhecidos como comuns e expressos por símbolos – mitos, tabus, ritos –, os quais têm a ver com valores ou 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.
 - ▶ **Imagem da empresa** – conjunto das representações que um indivíduo faz para si 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 ambos têm entre si.
 - ▶ **Imaginário organizacional** – conjunto das representações que qualquer indivíduo faz para si da sua empresa, do negócio e das qualidades necessárias para lá trabalhar, e da distribuição dos poderes no seio da organização.
 - ▶ **Ideologia da organização** – discurso interno que alimenta a vida interna da referida organização, engloba seus mitos fundadores, os tabus desestabilizadores da memória coletiva, as ilusões que fazem agir a realidade crua e cuja identidade, por meio de um discurso aceito ou rejeitado, é sempre **objeto de referência**, discurso este às vezes elevado à cultura dominante, cujos atributos de valor, legitimidade e distinção são analisados sob diferentes pontos de vista
 - ▶ **Especialização** – tipo de desenvolvimento caracterizado por uma concentração, uma mobilização e um reforço constantes dos recursos de uma empresa ou organização num domínio de atividade, a fim de, aí, adquirir uma posição forte.
 - ▶ **Focagem** – processo dinâmico pelo qual as aspirações e as ações dos membros de uma mesma entidade econômica e social convergem para um mesmo elemento. Constitui a ossatura da identidade e há, geralmente, três objetos de focagem: a atividade ou 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** – conjunto de princípios morais, preferências culturais e atitudes psicológicas que estruturam os juízos dos dirigentes.
- d) As medidas utilizadas para analisar a identidade organizacional
- As medidas utilizadas foram retiradas de Levinston (1982) e Détrie *et al.* (2001), e, uma vez que são

originárias de estudos europeus, elas foram traduzidas para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa (DILLON, MADDEN & FIRTLE, 1993). Este procedimento garantiu a manutenção do significado e da precisão das medidas.

As medidas foram submetidas a três doutorandos e a três doutores do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC, para a validação de conteúdo, identificando problemas relacionados a escalas, itens, instruções de preenchimento e outras questões relevantes. Após validar o questionário, fez-se um pré-teste dele com 16 empregados de quatro restaurantes que se enquadravam no perfil desejado, com os dados variando em grau de tempo de trabalho, identificação por sexo, idade, tempo de serviço, escolaridade e renda, a fim de garantir uma compreensão irrestrita do instrumento de coleta de dados. Verificou-se que o tempo médio de preenchimento rondou oito minutos.

Os autores aplicaram 343 questionários aos empregados dos 27 restaurantes (nove questionários por restaurante) durante o período de maio a junho de 2004.

e) Instrumento de coleta de dados

O questionário foi dividido em três partes: (1) quatro perguntas fechadas sobre o perfil do respondente; (2) 18 perguntas abertas e fechadas sobre a identidade; e (3) três perguntas fechadas sobre o tipo de focagem dos restaurantes.

A primeira parte do questionário traçava o perfil do respondente por faixa etária, sexo, rendimento mensal e escolaridade. A segunda analisava a história do restaurante e a história pessoal dos empregados, o modo de resolver conflitos, controle, avaliação e remuneração do trabalho, regras de ascensão profissional, critérios de escolha do sucessor, clima interno, tradição *versus* análise objetiva dos fatos, liberdade ou não de abordar determinados assuntos no trabalho, imagem simbólica e externa do restaurante, o que atraía pessoal qualificado ao restaurante, vulnerabilidade ou não do restaurante e posição futura dele em face do mercado. A última parte analisava a focagem dos restaurantes.

f) Análise dos dados

Os dados foram analisados pelo *software SPSS*, tanto na estatística descritiva como na análise de correlação, usando-se tabelas de distribuição de frequências e o coeficiente de Spearman, por se tratar de dados ordinais, complementando-se com a estatística de Cramer.

3.2. Análise dos dados

A análise de dados teve as seguintes três etapas: **seleção e definição das categorias usadas, designação das unidades de análise e seleção de um sistema de enumeração** viável a ser usado. Essas três etapas são detalhadas abaixo.

(A) Seleção e definição das categorias/variáveis a serem usadas:

neste caso, as variáveis usadas foram elaboradas após avaliação cuidadosa e detalhada do referencial teórico apropriado, consistindo nas seguintes: organização, identidade da organização, identificação, cultura organizacional, crenças, normas, imagem da empresa, imagem da estrutura de poder, imaginário organizacional, valores, valores pessoais dos dirigentes, especialização, ideologia, focagem e negócio.

(B) Designação das unidades de análise:

isso foi feito identificando-se **escores** (médias) como elementos específicos dos questionários atribuídos a cada variável. Assim, as unidades de análise foram **escores**, e, como tal, estes foram considerados em relação a todas as variáveis, podendo tais **escores** ser baixos, médios ou altos, considerando-se uma escala ordinal crescente de um a cinco, aplicada a todas as variáveis, juntamente com a síntese da distribuição de frequências dessas variáveis usadas no estudo.

(C) Seleção de um sistema de numeração a ser usado:

para o conjunto de questões, tanto das variáveis dependentes quanto das independentes, usou-se distribuição de frequências, contando-se o número total de avaliações individuais atribuídas a cada variável e registrando a frequência de respostas

de avaliação para as perguntas dos questionários, por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences* –SPSS, versão 11.5.

A seguir, codificou-se o conjunto de variáveis, considerando-se o conjunto de perguntas para cada empregado dos restaurantes; depois, as informações foram verificadas e cada item foi contado com base na resposta a cada pergunta. Finalmente, as respostas foram organizadas e processadas de acordo com os procedimentos inerentes ao pacote SPSS.

Para relacionar as variáveis, realizaram-se cruzamentos, verificando-se sua grandeza e significância estatísticas, com a utilização dos índices Spearman (ρ) e V de Cramer. O índice Spearman (ρ) foi usado porque, segundo Siegel (1980) e Kerlinger (1981), mostra o nível de correlação entre as variáveis e é um teste não-paramétrico capaz de determinar se duas ou mais variáveis ordinais dos mesmos casos são semelhantes e cuja validade depende unicamente do pressuposto de uma relação linear entre elas (TOLEDO, 1983).

O V de Cramer, segundo Liebetrau (1983), mede a intensidade das associações entre as variáveis testadas, observando que tanto o ρ quanto o V variam de zero a um, e, quanto mais próximo o coeficiente for de 1, maior a correlação e associação entre as variáveis, respectivamente..

Finalmente, utilizou-se a análise de correlação, a fim de avaliar a possível relação de causa e efeito entre o perfil dos empregados e a identidade percebida, análise esta baseada na médiaglobal das variáveis em estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados verificados permitiram uma análise quantitativa apresentada por categorias. Inicialmente, evidenciou-se o perfil dos empregados dos restaurantes e a respectiva análise da sua identidade. A seguir, apresentaram-se e discutiram-se os dados da identidade, suas respectivas associações e correlações entre as variáveis.

Segundo os resultados, os empregados têm idade entre 25 e 33 anos (43,9%), seguida de 18 e 24

anos (28,4%), sendo que apenas 3,2% têm mais de 51 anos; há predominância de homens (70,2%), e eles auferem até dois salários mínimos (84,2%). Apenas 2,6% recebem entre cinco e seis salários mínimos, possuem ensino superior incompleto (46,8%) e têm ensino fundamental concluído (33,3%).

O **tempo médio** de trabalho dos empregados na empresa é de três anos (36,17 meses; moda 24 meses), e eles são subordinados ao gerente ou ao subgerente (77,9%), ou diretamente ao proprietário do restaurante (3,2%), indicando uma relativa **identificação** deles com os restaurantes em que trabalham (valores, crenças).

Quando há **conflito interno**, este é geralmente resolvido (87,7%); as atividades dos empregados são controladas (58,5%); eles são avaliados no trabalho (40,9%); não há regras para a avaliação de desempenho (59,4%); e não há possibilidades de progresso profissional nos restaurantes (38,4%).

A **escolha do sucessor** nos cargos é feita pela gerência (46,2%); o **clima interno** é positivo (67,5%); nos locais de trabalho há **interpretações, dogmas, regras e pontos de vista** mais baseados no sentimento ou na tradição do que nos fatos (30,7%) e há **assuntos que são desaconselháveis de ser tratados** pelos empregados (41,2%); a **imagem** da empresa no mercado é boa (72,8%), ajudando a atrair pessoal qualificado para trabalhar nos restaurantes. (29,2%).

Os resultados da identidade dos empregados dos restaurantes estão em consonância com o que diz a literatura e, sobre isso, Pratt (1998) disse que um indivíduo se identifica com a organização quando ele integra as crenças que tem sobre essa organização – no caso, os restaurantes. Por outro lado, para Kawani & Dion (1995), a identificação do indivíduo em relação à organização é maior quando: (1) a pertença a ela é recente, freqüente ou distintiva; (2) os objetivos do indivíduo estão relacionados com a organização; e (3) a organização é social, cultural e/ou pessoalmente relevante para a autodefinição do indivíduo, o que se aplica ao caso dos empregados dos restaurantes pesquisados. Além disso, Dutton *et al.* (1994) disseram que, quando a organização tem imagem positiva, aumenta não só a identificação do indivíduo com ela, como também reduz-se o conflito interno e melhora o

clima de trabalho. Fombrun (1996) acrescentou que a boa reputação e o elevado prestígio da organização facilitam sobremaneira a identificação do indivíduo com a organização, o que foi confirmado no presente estudo.

Para os empregados, não há fragilidade nos restaurantes em que trabalham (59,9%); eles acreditam que o futuro dos restaurantes se dará sem problemas (61,4%), o que mostra o seu grau de identificação com os restaurantes em que trabalham.

Os animais escolhidos pelos empregados para representar a **imagem simbólica** dos restaurantes foram o cachorro (8,7%), o leão (8,7%), o boi (7,8%) e o gato (6,1%), nessa ordem, revelando uma **imagem afetiva** e reforçando a identificação deles com os restaurantes. A esse respeito, Dunham *et al.* (1994) enfatizaram que a congruência de valores empregado-organização facilita a identificação afetiva dos empregados com essa organização, fato este confirmado pela escolha de nomes de animais afetivos pelos empregados, como o cão, o gato e o boi para representar a imagem simbólica dos restaurantes em que trabalham.

Em síntese, parece que há uma identificação dos empregados com os restaurantes, e isso confirma os pressupostos teóricos sobre a análise da identidade.

Os restaurantes são muito focados na **atividade** (65,4%): cada empregado preocupa-se em **fazer bem (especialização)** e em **querer fazer (satisfação)** sua atividade – ela é a origem da coesão do grupo de trabalho. Esse fato foi corroborado por Ramanantsoa & Hoffsteter (1981), Larçon & Reitter (1979), Reitter & Ramanantsoa (1985), pois, ao se definirem com fazendo parte dos restaurantes, os empregados definem-se, ao mesmo tempo, como exercendo um negócio e, por isso mesmo, encontram o seu lugar no tecido social. Por outro lado, os restaurantes, cuja identidade é focada na atividade, fazem implicitamente de todos os empregados especialistas dessa atividade (restaurantes), ou seja, o apego dos empregados incide, em primeiro lugar, na atividade e, só depois, nos restaurantes. Resultado: a satisfação experimentada no trabalho e a motivação estão diretamente ligadas à atividade, o que é ratificado por Barnard (1938), Selznick (1957) e Détrie *et al.* (2000).

No local de trabalho, a orientação aos empregados é para que **as regras, as normas e os procedimentos** que orientam sua maneira de trabalhar sejam praticados (60,1%), e todo o trabalho realizado no restaurante **depende inicialmente daquilo que o dirigente disser ou determinar** (70,1%), ou seja, a ação do líder é fundamental. Sobre isso, Ehrenberg (1991) disse que, quando o indivíduo se identifica com a organização, a estrutura, as regras e os valores éticos funcionam como proteção ao risco, exaltando-se o coletivo (ideologia), o desempenho e o êxito pessoal, enquanto Enriquez (1983) acrescentou que, quando a organização funciona como uma imagem materna, há comunhão imediata e total entre o chefe e o grupo de trabalho.

Para verificar a relação entre as variáveis e atestar-lhe a grandeza e a significância estatística, usou-se o índice de correlação de Spearman (ρ) e o V de Cramer (V).

Cruzando-se **idade** e **clima interno**, obteve-se 0,09 para V e 0,07 para ρ , concluindo-se que tanto a associação como a correlação existentes são insignificantes. Por outro lado, **a idade e a imagem** que os empregados fazem do restaurante, resultado da média do cruzamento entre **imagem, atração, fragilidade e futuro**, apresentaram 0,14 para V e -0,01 para ρ , indicando baixa associação e insignificante correlação entre elas. Da mesma forma, as variáveis **idade e ideologia da empresa**, resultantes da média do cruzamento entre **interpretação e assuntos**, apresentaram 0,15 para V e -0,01 para ρ , e repetiram o mesmo resultado para as variáveis **idade e atividade realizada**, resultando da média do cruzamento entre **controle, avaliação, remuneração e progresso**, que indicaram para V e ρ os valores de 0,19 e 0,02, respectivamente.

Igualmente, cruzando-se **sexo** com **clima interno, imagem que os empregados têm do restaurante, ideologia do restaurante e atividade realizada**, obtiveram-se os seguintes valores: 0,14 para V e -0,13 para ρ ; 0,23 para V e -0,19 para ρ ; 0,23 para V e -0,21 para ρ ; e 0,22 para V e 0,00 para ρ . Assim, conclui-se que a associação entre essas variáveis é baixa e a correlação não tem significância estatística.

Relacionando-se **salário** com as mesmas quatro variáveis cruzadas com **sexo**, obtiveram-se os respectivos índices: 0,09 para V e 0,00 para rho; 0,11 para V e -0,11 para rho; 0,16 para V e -0,09 para rho; 0,18 para V e 0,12 para rho. Novamente, há baixa associação e insignificante correlação entre elas; portanto, sem significado estatístico relevante.

Finalmente, cruzando-se **escolaridade** com **clima interno, imagem da empresa, ideologia do restaurante e atividade realizada**, obtiveram-se os seguintes índices: 0,12 para V e -0,11 para rho; 0,14 para V e -0,03 para rho; 0,11 para V e -0,05 para rho; 0,13 para V e 0,13 para rho, respectivamente, o que, uma vez mais, representa uma baixa associação e uma correlação sem significado estatístico.

Para relacionar **focagem** predominante nos restaurantes com a **atividade efetivamente realizada**, cruzou-se **orientação principal para fazer bem as atividades com a atividade realizada** (controle e avaliação dos empregados), obtendo-se 0,35 para V e 0,37 para rho. Neste caso, houve uma associação e uma correlação moderadas entre as variáveis, visto que a orientação para fazer bem as atividades reflete-se no controle e na avaliação dos empregados dos restaurantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho examina algumas questões importantes no campo da identidade dos restaurantes, entre elas: (1) o foco principal na atividade, segundo a percepção desses restaurantes; (2) o exame das variáveis que permitem identificar os aspectos visíveis e invisíveis da identidade organizacional num contexto de serviços de alimentação; e (3) a aplicabilidade destas medidas europeias no contexto brasileiro.

Com relação à pesquisa sobre identidade organizacional, estudos anteriores, baseados em Livinston (1971) e Détrie *et al.* (2000), identificaram e ratificaram as variáveis analisadas como representativas da identidade organizacional na óptica dos empregados da organização, fato este corroborado pelos resultados do presente estudo junto aos empregados dos restaurantes pesquisados.

Com relação ao objetivo de analisar a identidade na óptica dos empregados dos restaurantes, através de um conjunto de variáveis, os resultados obtidos permitem dizer que esse objetivo foi atingido, pois o **conflito interno** é resolvido (87,7%), as atividades dos empregados são **controladas** (58,5%), há **avaliação** do trabalho feito (40,9%), **não há critérios** para avaliar o desempenho (59,4%) e **não há progressão profissional** dos empregados. (38,4%). Por outro lado, a **escolha do sucessor** é definida pela direção do restaurante (46,2%); o **clima interno** é positivo (67,5%); nos locais de trabalho há **interpretações, dogmas, regras e pontos de vista** mais baseados na tradição do que nos fatos (30,7%); e há **assuntos que são desaconselháveis de ser tratados** ou abordados pelos empregados. (41,2%). Finalmente, a **imagem da empresa no mercado** é boa (72,8%), e ajuda a atrair pessoal qualificado para trabalhar nos restaurantes. (29,2%).

Quanto ao objetivo de analisar a focagem predominante nos restaurantes, os empregados enfatizam a atividade (especialização) e uma correspondente satisfação com essa atividade. No geral, identificaram-se com ela, tanto nas representações conscientes (crenças, valores) quanto nas inconscientes (legitimidade, jogos de poder e ideologia).

Finalmente, em relação ao objetivo de associar o perfil dos empregados com a identidade na óptica deles, os resultados obtidos não permitem concluir nenhum tipo de associação e, neste caso, o estudo foi inconclusivo.

Apesar disso, a análise da identidade aqui feita pode contribuir para uma melhor gestão da identidade dos restaurantes, com base nos argumentos apresentados a seguir.

O conhecimento da identidade dos restaurantes permite geri-la melhor, ajudando a progredir a idéia de **ação coletiva**, ou seja, o desejo dos empregados de poderem constituir uma comunidade (comunização), principalmente quando a sobrevivência deles nas empresas está em perigo, segundo afirmaram Boudon & Bourricaud (1982). Tornar-se numa comunidade é um processo longo e difícil de mudança, mas é um trunfo para as empresas, pois elas podem se pôr em causa constantemente (a identidade evolui necessária e permanentemente).

Os empregados, pela sua experiência nos restaurantes e pela representação que têm deles, são os portadores da identidade, e é agindo sobre eles que se faz evoluir a identidade. Neste caso, o papel do líder é fundamental. Por outro lado, o desenvolvimento dos restaurantes com base na atividade principal leva, progressivamente, ao surgimento de uma identidade focada nessa atividade, e as mudanças estratégicas posteriores, principalmente a diversificação, provocam uma nova identidade, focada mais nos modos de comportamento adequados à diversificação das atividades, ao contexto e aos tipos de atuação dos restaurantes, e essa evolução não é linear.

Em termos gerenciais, os resultados deste estudo são úteis (1) aos gerentes dos restaurantes, porque podem fazer uma gestão mais eficaz da mudança;

(2) à própria academia, pois outros pesquisadores podem replicar o estudo feito; (3) aos próprios empregados, ao permitirem conhecer a imagem coletiva/identidade das organizações em que trabalham e, finalmente, (4) são úteis a outras organizações, pois podem realizar estudo semelhante.

Afinal, como a identidade analisada não foi suficiente para estabelecer uma relação estatisticamente significativa com o perfil dos empregados, recomenda-se a realização de outros estudos, capazes de permitir outros novos cruzamentos, ao estabelecerem outras correlações relevantes, utilizando uma amostra muito maior, a fim de se generalizarem os resultados e que, ao mesmo tempo, seja possível aplicar as mesmas medidas em outros ambientes de trabalho, diferentes de restaurantes, para verificar a viabilidade de se chegar a conclusões semelhantes.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. Tradução de Alfredo Bosi. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

ALBERT, S. "The definition and metadefinition of identity". In: WHETTEN, D. & GODFREY, P. (eds.). *Research on organization: building theory through conversations*. Thousand Oaks, 1998. p. 1-13

_____. "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*, v. 7. Greenwich: Jay Press, 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.

ALVESSON, M. & BERG, P.O. *Corporate culture and organizational symbolism*. New York: Walter de Gruyter, 1992.

BARNARD, C. *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press, 1938.

BHAVANI, K.K & PHOENIX, A. *Shifting identities, shifting racism's: a feminism and psychology reader*. London: Sage, 1994.

BOUDON, R. & BOURRICAUD, F. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

CALDAS, M.P. & WOOD JR., T. "Identidade organizacional". *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 06-17, janeiro/março, 1997.

CHISNALL, Peter. *Marketing research: analysis and measurement*. London: McGraw-Hill, 1973.

COLLINS, J. & PORRAS, J.J. *Built to last*. New York: Harper Business, 1994.

COOLEY, C.H. *Human nature and the social order*. New York: Scribner, 1902.

DÉTRIE, Jean-Pierre et al. *Strategor: estratégia global da empresa*. Tradução: J. Freitas e Silva. 3.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

DILLON, W.R.; MADDEN, T.J. & FIRTLE, N.H. *Research in a marketing environment*. St. Louis: Times Mirror, 1993.

REFERÊNCIAS

- DUNHAM, R.B. et al. "Organizational commitment: the utility on an integrative definition". *Journal of Applied Psychology*, n. 79, p. 370-380, 1994.
- DUTTON, J.E. et al. "Organizational images and member identification". *Administrative Science Quarterly*, n. 39, p. 239-263, 1994.
- ENGELS, J.F., BLACKWELL, R.D. & MINIARD, P.W. *Consumer behavior*. 8.ed. New York: The Dryden Press, 1995.
- EHENBERG, A. *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Levy, 1991.
- ENRIQUEZ, E. *L'Organisation en analyse*. Paris: PUF, 1992.
- ELSBACH, K.D. & KRAMER, R.M. "Members' responses to organizational identity". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 442-476, 1996.
- FIOL, C.M., HATCH, E. & GOLDEN-BIDDLE, K. "Organizational culture and identity: what's the difference anyway?" In: WHETTEN, D. & GODFREY, P. (eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, p. 68-68, 1998.
- FOMBRUN, C. *Reputation: realizing value from corporate image*. Boston: Harvard School Press, 1996.
- GEERTZ, C. *Savoir local, savoir global*. Paris: Gallimard, 1987.
- GIOIA, D. & THOMAS, J. "Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 6, p. 370-403, 1996.
- HALL, R. "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 135-144, 1992.
- KAGONO, T. et al. *Organizational structure and process*. New York: North Holland, 1985.
- KAWANI, K & DION, K. "Social identity and affect as determinants of collective action". *Theory and Psychology*, n. 5. p. 551-557, 1995.
- JAMES, W. *Principles of Psychology*. V. 1. New York: Henry Hott, 1918.
- KERLINGER, F.N. *Foundations in behavioral research*. New York: Holt Rinehart and Wilson, 1980.
- LARÇON, F. & REITTER, R. *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris: Nathan, 1979.
- LEVINSTON, H. *L'Art de diriger*. Paris: Publi-Union, 1971.
- LIEBETRAU, Albert M. *Measures of association*. Newbury Park: Sage Publications, 1983.
- MEAD, G.H. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MEECH, P. "Corporate identity and corporate image". In: L'ETANG, J. & PIECZKA, M. (eds.). *Critical perspectives in public relations* (65-81). London: International Thomson Business, 1996.
- MORIN, E. *Sociologie*. Paris: Fayard, 1984.
- NEWSOM, D.; TURK, J. & KRUCKEBERG, D. *This is PR: the realities of public relations*. Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- PRATT, M.G. "To be or not to be: central questions in organizational identification". In: WHETTEN, P. & GODFREY, P. (eds.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. p. 171-203, Thousand Oaks: Sage, 1998.
- PRATT, M.G. & FOREMAN, P.O. "Classifying managerial responses to multiple organizational identities". *Academy of Management Review*, n. 25, p. 13-17, 2000.
- RAMANANTSOA, B. & HOFFSTETER, C. "La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation: une nouvelle donnée stratégique?". *Direction et gestion*, n. 4, p. 12-26, 1981.
- REITTER, R. & RAMANANTSOA, B. *Pouvoir: au-delà de la culture d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill, 1985.
- ROETHLISBERGER, F. & DICKSON, W. *Management and the worker*. Harvard: Harvard University Press, 1939.

REFERÊNCIAS

SCHWARTZ, P. & GIBB, B. *When good companies do bad things: responsibility and risk in an age of globalization*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

SCHEIN, F. *Organizational culture and leadership*. New York: Josey Bass, 1986.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.

SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica*. Recife: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

STIMPERT, J.L.; GUSTAFSON, L.T. & SARASON, Y. "Organizational identity within strategic mana-

gerial conversation: contributions and assumptions". In: WHETTEN, D. & GODFREY, P. (eds.). *Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 83-98.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TOLEDO, Geraldo Luciano de. *Estatística básica*. São Paulo: Atlas, 1985.

WEBER, M. *Économie et société*. Paris: Plon, 1971.