

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULLY FABIOLA NUNES ROGGE

A IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E O
DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA

CURITIBA

2016

JULLY FABIOLA NUNES ROGGE

A IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E O
DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestra.

Orientador: Prof.^a Dra. Mariane Lemos Lourenço

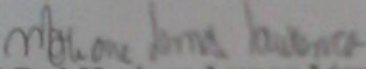
CURITIBA
2016

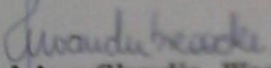
TERMO DE APROVAÇÃO

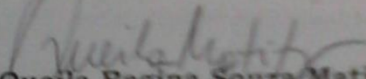
Jully Fabiola Nunes Rogge

"A IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E O DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª Dr.ª Mariane Lemos Laurencço
(Orientadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Ana Claudia Wanderbroocke
(Examinadora/UTP)


Prof.ª Dr.ª Queila Regina Souza Matitz
(Examinadora/UFPR)

18 de fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por semear em mim o desejo de seguir este caminho.

Agradeço ao meu marido pelo apoio, amor e companheirismo incondicionais.

Agradeço a minha orientadora, Prof.^a Dra. Mariane Lemos Lourenço, por seu carinho, paciência e valiosas orientações.

Agradeço especialmente a Prof.^a Msc. em Psicologia e Psicanalista Adriana Pellanda Gagno, pela revisão das seções relativas ao campo da psicanálise, sem o qual este projeto não estaria completo.

Agradeço especialmente às professoras Dra. Ana Cláudia Wanderbroocke e Dra. Queila Regina Souza Matitz por aceitarem nosso convite para compor esta banca de defesa de dissertação e as professoras Dra. Jane Mendes e Dra. Maria Ester de Freitas que compuseram a banca de qualificação por compartilharem conosco seu conhecimento.

Agradeço aos demais professores e colegas que partilharam comigo esta trajetória e tornaram o percurso ainda mais significativo.

Resumo

A valorização do conhecimento tácito, a compreensão das dimensões intersubjetivas e as abordagens contemporâneas da gestão de pessoas nas organizações são perspectivas que reforçam a importância da retenção dos indivíduos nas empresas. Contudo, e se a questão não for a retenção, mas as condições para que as pessoas escolham ficar? Disto surgiu o interesse em compreender como a cultura organizacional, mediante a identificação dos indivíduos com as organizações, abriga condições capazes de despertar o desejo de sua permanência em determinado contexto organizacional. Para tanto, se utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplo, mediante entrevistas e análise documental, com corte temporal transversal e aproximação longitudinal. As análises em cinco organizações mostraram que a identificação das pessoas com os traços culturais da organização parece ser fator decisivo para que elas queiram permanecer na empresa. Porém, não existe fórmula prescritiva uma vez que a influência se dá pela identificação dos indivíduos com os elementos da cultura, construída na dimensão intersubjetiva.

Palavras chave: cultura organizacional, identificação, retenção de pessoas, desejo de permanecer

Abstract

The appreciation of the tacit knowledge, understanding inter-subjective dimensions and contemporary approaches to the management of people in organizations are perspectives that reinforce the importance of retention of individuals in enterprises. However, what if the issue is not retention, but the conditions for people to choose to stay? This became interested in understanding how organizational culture by identifying individuals, housing conditions capable of awakening the desire for permanence of people in a particular organizational context. Therefore, it uses as a research strategy the study of multiple cases, through structured interviews and documentary analysis, cross-temporal cutting and longitudinal approach. The analyzes in five companies showed that the identification of people with the organization of cultural characteristics seem to be decisive factor for them to want to stay in the company. However, there is no prescriptive formula once the influence is by identifying individuals with the elements of culture, built on the subjective dimension.

Keywords: organizational culture, identification, retention of people, desire to stay

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS SOBRE ‘DESEJO’ E ‘CULTURA ORGANIZACIONAL – 2005-2014.....	48
--	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – QUADRO CONCEITUAL DA IDENTIDADE.....	33
FIGURA 2 – ETAPAS DO PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS...	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS PARA TRIANGULAÇÃO.....	65
QUADRO 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	74

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	- Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
BAR	- <i>Brazilian Administration Review</i>
BBR	- <i>Brazilian Business Review</i>
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CO	- Cultura Organizacional
EBAPE	- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EGOS	- European Group for Organizational Studies
EO	- Estudos Organizacionais
O&S	- Organizações & Sociedade
RAC	- Revista de Administração Contemporânea
RAE	- Revista de Administração de Empresas
RAP	- Revista de Administração Pública
RAUSP	- Revista de Administração da Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.3.1 Justificativa Teórica	15
1.3.2 Justificativa Prática	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.1 Origem Etimológica do Termo Cultura	20
2.1.2 Sentido Antropológico e Sociológico do Tema Cultura	21
2.1.3 Cultura Organizacional.....	23
2.1.4 Ontologia do Termo Cultura em Organizações	28
2.2 IDENTIFICAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.2.1 Identidade Pessoal e Identidade Social	32
2.2.2 Identidade e Imagem Organizacional	35
2.2.3 Identificação com a Cultura Organizacional	36
2.3 O DESEJO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.....	39
2.3.1 Um Ser de Desejo e de Pulsões	40
2.3.2 Desejo e Vida Psíquica no Contexto Organizacional	43
2.4. DESENVOLVIMENTO DO CAMPO DE ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AO DESEJO.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1 CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA	51
3.2 ESPECIFICAÇÕES DO OBJETIVO DA PESQUISA.....	53
3.3 DEFINIÇÕES DE ANÁLISE	53
3.3.1 Definições Constitutivas e Operacionais	54
3.4 DELIMITAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA	57
3.4.1 Objetivo.....	57
3.4.2 Abordagem.....	58
3.4.3 Estratégia	58

3.4.4 Ambiente	59
3.4.5 Tempo	59
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.5.1 Planejamento e Protocolo de Pesquisa.....	60
3.5.2 Critério de Seleção dos Casos de Estudo	61
3.5.3 Fontes e Instrumentos de Coleta dos Dados	62
3.5.4 Critério para Escolha dos Entrevistados.....	63
3.5.5 Critérios para Tratamento e Análise dos Dados.....	64
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	68
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	68
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	73
5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	75
5.1 AGREGAÇÃO CATEGORIAL DE DADOS.....	76
5.1.1 O Desejo De Permanecer Na Organização: A Contradição Entre O Prazer e a Angústia 76	
5.1.2 Elementos Culturais	80
5.1.3 Fatores que condicionam a permanência na empresa.....	81
5.1.4 Características de identificação.....	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Se entendermos as empresas como construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte, não é difícil aceitar sua participação nas mudanças socioculturais, pois seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de competências de que dispõem, as organizações representam uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade contemporânea. (VERGARA; BRANCO, 2001; MORGAN, 2007). A condição profissional das pessoas, neste contexto, confere recursos que vão além dos bens de capital, porém que são tão importantes quanto estes, na conquista e manutenção de posições sociais na vida moderna. Estes recursos representam a somatória do patrimônio cultural, entendido como o conjunto de conhecimentos, códigos culturais, idiomas falados e condutas, e do patrimônio social, composto pelas redes de relacionamentos do indivíduo. (FREITAS, 2009). Em troca, as pessoas “se entregam às organizações” para produzirem trabalho, imersas no universo de intenções e promessas de sucesso e reconhecimento que as empresas constroem, “a fim de melhorarem de vida e serem mais felizes”. (SCHIRATO, 2000, p.25).

Na sociedade que valoriza imagem, sucesso, dinheiro e poder, a carreira profissional e o status que esta confere, tornaram-se elementos estruturantes da vida do indivíduo. (FREITAS, 1999). A identidade profissional passa a se confundir com a identidade pessoal, e a organização passa ser o espaço da realização dos sonhos, o lugar onde todos podem ser vencedores (FREITAS, 1999), a grande fornecedora de significações, gratificações e identidade. (FREITAS, 1999; ENRIQUEZ, 1992).

A visão destes autores (ENRIQUEZ, 1992; FREITAS, 1999; SCHIRATO, 2000) confirma o que é cada dia mais comum: pessoas se auto referenciam por meio de seu trabalho, principalmente aquelas que vivem o universo das grandes empresas com imagens consolidadas e forte apelo ao imaginário. O orgulho de pertencer a determinadas organizações ocupa um lugar de destaque no espaço psíquico, trazendo muitas vezes desdobramentos em toda subjetividade do indivíduo, como por exemplo, o fato de muitos membros de organizações não se imaginarem mais sem tal referência (PAGES et al, 1993). O que se observa são pessoas, que na

expectativa de manterem a identidade que a organização lhes confere, desenvolvem o desejo de permanecerem na empresa. Um desejo constituído no imaginário individual de continuar como membro da família organizacional, de manter o sobrenome corporativo que as identifica.

Este sentimento de pertença não é a única fonte da retenção de pessoas nas organizações, sendo diversas as razões da escolha por permanecer na empresa. Aqui cabem todos os meios da racionalidade utilitária – manter-se empregado desta ou daquela empresa depende do quanto estas atendem aos interesses pessoais, e também às razões emocionais não relacionadas diretamente à cultura organizacional – exemplo pessoas que participaram da fundação da empresa sentem-se “parte” daquela instituição. Contudo, chama-se a atenção neste estudo para esse tipo característico de razão para manter-se trabalhando naquela organização e não em outra: o desejo de permanecer fundamentado pela identificação com a cultura organizacional.

Considera-se especialmente relevante esta situação quando se propõe a compreender como os laços entre indivíduos e organizações são costurados. Em Freitas (2002, p.42): “as organizações, em particular as grandes empresas, não são o império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pelas emoções, pela fantasia e pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si.” Esta afirmativa abre espaço para se perceber a relação pessoal e afetiva que os indivíduos nutrem com as empresas que trabalham, transferindo a estas suas expectativas pessoais de realização, de autoestima, de reconhecimento.

Na prática organizacional, a vida psíquica e o imaginário dos indivíduos estão presentes na agenda das organizações há algum tempo, tão claramente interessadas em compor uma representação consistente da empresa, a ser interiorizada pelas pessoas que desejarem continuar fazendo parte deste grupo. Esta representação contribui para o entendimento da tendência que as organizações têm de engajar as pessoas justamente com comportamentos adequados à sua maneira de fazer as coisas. A representação mais consistente de si que as organizações compõem é a cultura que se desenvolve entre seus membros (ENRIQUEZ, 2002).

Ao passo que as organizações desenvolvem e alimentam representações de si a fim de atingir o imaginário das pessoas, o indivíduo por sua vez não exprime apenas seus próprios desejos em determinado grupo. Para Enriquez (1997) os indivíduos buscam também serem reconhecidos pelo grupo e acreditar que neste

ambiente será possível realizar seus sonhos e projetos pessoais graças a um imaginário comum. A identificação ocorre quando os sujeitos se sentem parte deste grupo e reconhecidos pelos demais como tal pois, para que “os diversos membros do grupo se reconheçam entre si, para que possam se amar, não devem ser muito diferentes uns dos outros” (ENRIQUEZ, 1997, p.95), isto cria uma representação do grupo em si. Este desejo de reconhecimento, de pertença, se desenvolveria num desejo de permanecer na organização.

Destas considerações surgiu o interesse por entender como o *desejo* das pessoas de permanecerem nas organizações se relaciona com a cultura organizacional. Não se trata de motivação ou compromisso, temas tão comentados na literatura de negócios nas últimas décadas, mas sim do *desejo* enquanto manifestação do imaginário individual e sua relação com a cultura nas organizações. Este objetivo de estudo nasceu da observação informal da prática organizacional e dos comportamentos observados em torno de empresas com culturas organizacionais marcantes, que evidenciam a existência do desejo enquanto fenômeno na administração.

Ao se aprofundar um estudo sobre a influência gerada pela cultura torna-se necessário investigar o processo de identificação, pois de fato “nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais [...] que chegam a assumir como pessoais interesses comuns” (AKTOUF, 1994, p.45). Propõe-se, portanto, que a identificação dos sujeitos com a cultura organizacional seja uma fornecedora do desejo de permanecer. Esta visão justifica uma abordagem multidisciplinar fundamentada em estudos da psicologia, psicanálise, antropologia, sociologia e estudos organizacionais. Que conduziu a formulação do problema de pesquisa apresentado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

COMO A IDENTIFICAÇÃO DO INDIVÍDUO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL SE RELACIONA COM O DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa delineiam-se o objetivo geral e três objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como a identificação do indivíduo com a cultura organizacional se relaciona com o desejo das pessoas de permanecer na empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender como a cultura organizacional é compreendida pelos indivíduos membros da empresa;
- b) Compreender como se dá a identificação das pessoas com a cultura organizacional;
- c) Compreender como ocorre e, é manifestado, o desejo das pessoas de permanecer na organização;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A seguir serão comentadas as justificativas no âmbito teórico e prático para o estudo dos objetivos propostos.

1.3.1 Justificativa Teórica

Segundo bibliométrico da década de 2000 a 2010 sobre a produção nacional em Comportamento Organizacional (SOBRAL; MANSUR, 2013) o tema da cultura organizacional continua inspirando a maior parte dos estudos. Contudo raras foram as publicações que abordaram conjuntamente os conceitos de “cultura organizacional” e “desejo” encontradas na revisão bibliográfica realizada como parte deste estudo. Mediante a busca em conceituados periódicos e bases de publicações científicas na última década, conforme detalhes descritos na seção 2.4, sobre o desenvolvimento do campo de estudo da cultura organizacional frente ao desejo, nenhuma produção abordando especificamente a questão do desejo em relação à cultura organizacional, e apenas um artigo na produção nacional (SOUZA; BIANCO, 2011) dedicado diretamente sobre o desejo no contexto organizacional, porém sem abordar a cultura organizacional. Face a isto, entende-se que o fator da retenção de pessoas nas organizações seja uma preocupação estratégica da alta administração. Isto se dá, principalmente, pela conjectura de um cenário cada dia mais competitivo e das demandas da *era do conhecimento* – informações e conhecimentos desenvolvidos são considerados diferenciais estratégicos das organizações.

Um estudo (BASTOS; MENEZES, 2010) recente investigou uma temática muito próxima em relação ao problema aqui pesquisado ao avaliar a *intenção de permanecer na organização*. Considerando o posicionamento positivista destes pesquisadores de abordagem quantitativa como divergente ao proposto nesta pesquisa é necessário justificar sua referência ao entender-se que estudos de diferentes correntes epistemológicas contribuem e enriquecem o campo de conhecimento. As descobertas destes pesquisadores indicam que a *intenção de permanecer* é um tipo de vínculo social que pode ocorrer por diferentes razões, sendo que, a que demonstrou possuir a maior associação com a vontade de estar vinculado à organização é a base afetiva, ligada à identificação e à internalização de normas e valores organizacionais.

O estudo de Bastos e Menezes (2010) observou a manifestação consciente da intenção de ficar ao analisar as intenções declaradas em instrumento de entrevista estruturada, na qual situações eram propostas e os indivíduos faziam suas escolhas. Desta forma, os autores investigaram a intenção das pessoas em permanecerem na

empresa em relação à questão comportamental do comprometimento e, a partir dos dados sugerem que novas pesquisas sejam realizadas sobre outros elementos que possam influenciar as intenções de permanecer na organização, como por exemplo, aspectos culturais e razões subjetivas para este sentimento.

Outro aspecto, especialmente relevante, que justifica a realização deste trabalho baseia-se na afirmativa que apesar das diversas discussões sobre cultura em organizações e de toda heterogeneidade nas abordagens (FREITAS, 1991; MORGAN, 2007; CARRIERI, 2008), ou das guerras de domínio intelectual neste campo de estudo (AKTOUF, 1994; MARTIN, FROST, 2001), nenhuma das abordagens correntes “preocupou-se em melhorar a vida das pessoas que trabalham nas organizações” (MARTIN, FROST, 2001, p.240). Por este estudo se propõe a ampliar o conhecimento sob uma ótica que buscará o “lugar do humano”, que segundo Freitas (1999, p.13) “está cada dia mais esquecido”. Da mesma forma Martin e Frost (2001) sugerem que os estudos organizacionais carecem de uma perspectiva mais humanizada. Assim, esta pesquisa buscará apreender alguns aspectos sobre a dimensão humana nas organizações, a dimensão dos sentimentos, dos sonhos e dos desejos humanos.

Ao se levantar a questão do desejo, e sua indissociável ligação com o inconsciente, a presente pesquisa no tema cultura organizacional será orientada pela perspectiva psicossociologia e os processos psicológicos inconscientes (FREITAS, 1991; SMIRCICH, 1983a), o que determina o indivíduo como unidade de análise, em sua relação e identificação com a cultura na organização. A autora Maria Ester de Freitas (2002, p.42), ao afirmar que “o trabalho é uma grande fonte de referência para a construção social dos homens e de sua autoestima, o que significa dizer que esta relação passa pelo afetivo e pelo psicológico”, confirma a importância de estudos que se proponham a empreender investigações que considerem estes aspectos. Vergara e Branco (2001) também propõem ampliar a discussão do conceito de organização humanizada, além de apontar e justificar a necessidade e a possibilidade de sua viabilização, mediante contribuições de pesquisas futuras.

Ao se buscar pelos aspectos do imaginário, também se coloca o estudo em linha com a afirmação de Matheus (2002) que aponta a necessidade de ampliar o interesse científico em estudos organizacionais sobre o desenvolvimento do psiquismo, mesmo que isto incorra em confrontar os conflitos inerentes a esta busca,

revedo a imagem idealizada da organização como ambiente de convívio sem perdas e sem choques.

Em relação à questão da identificação organizacional, mediante dados do estudo bibliométrico da publicação científica brasileira sobre o tema da identidade em organizações entre os anos de 2004 a 2013 (LOURENÇO; VOGT; CORREA, 2014), foi possível evidenciar a multiplicidade de unidades de análise, metodologias de pesquisa e tipos de empresas analisadas. Fator que reforça a visão de Caldas e Wood (1997) a respeito da possibilidade de análise da identidade em suas diferentes dimensões, enquanto um fenômeno social, pois os indivíduos atribuem múltiplos significados aos grupos e ao trabalho que desenvolvem.

1.3.2 Justificativa Prática

Por meio desta pesquisa se buscará clarificar alguns aspectos inconscientes e da subjetividade humana no mundo das organizações, especificamente no que diz respeito ao processo de identificação dos indivíduos com a cultura organizacional e se isto se relaciona com o desejo de permanecer na organização.

Ironicamente, o mesmo espaço onde cada dia mais as pessoas vivem e convivem, alimentam sonhos, gozam de reconhecimento e constroem identidades também é o gerador de prazer e angústia, à medida que a organização tem o poder de levar as pessoas a se identificarem com ela para então exercerem o poder de ameaçar a perda deste status, ao desligar o empregado ou mesmo negar-lhe promoções e demais promessas não realizadas (PAGÉS *et al*, 1993).

Ademais, em termos de contribuição prática os resultados podem auxiliar os processos de gestão de pessoas, trazendo principalmente, melhor compreensão das necessidades humanas pelas instituições. Fator que pode favorecer o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais agradável, mais saudável e produtivo para ambos, homem e organização, no qual as pessoas dediquem seus talentos e sua criatividade na realização do trabalho.

Contribuir para o conhecimento neste campo poderá orientar as organizações a evoluir sua perspectiva sobre a promoção e conservação da saúde das pessoas no

trabalho, saúde física e mental, que levam não apenas a qualidade de vida no trabalho, mas à possibilidade de felicidade no trabalho.

Na seção seguinte serão explanados os fundamentos teóricos que nortearão o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de se estabelecer o referencial teórico da pesquisa esta seção está dividida em quatro seções secundárias, sendo a primeira dedicada ao entendimento da cultura organizacional, a segunda à identificação, a terceira ao conceito de desejo e a quarta buscará relacionar conceitos de cultura organizacional e desejo mediante análise de estudos publicados recentemente, a fim de apreender as fronteiras do conhecimento. Baseado na maior abrangência do campo teórico e em função de ser este o tema delimitador do estudo, se tomará como ponto de partida os estudos sobre a cultura organizacional. Para isto, será tratada a descrição desde as origens etimológicas da palavra, passando pelo termo cultura na antropologia e na sociologia para chegar à cultura em estudos organizacionais; a seguir, as discussões epistemológicas da cultura organizacional.

Na segunda subseção serão abordadas as questões da identificação em organizações, pelo caminho que passa pelos conceitos de identidade pessoal, social e organizacional, do processo de idealização e de identificação com a cultura organizacional. Na terceira subseção será analisado o universo psíquico que cerca a definição de desejo humano e, seu interesse nos estudos organizacionais. Na quarta seção se procurará relacionar as três categorias de análise constituintes do problema de pesquisa como forma de mergulhar nas fronteiras do conhecimento.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na teoria de cultura organizacional alguns aspectos necessitam ser abordados. Tudo começa no entendimento antropológico de cultura, que foi emprestado para a concepção do termo em estudos organizacionais, e as discussões epistemológicas que ainda hoje cercam o campo de conhecimento. Propomos, nesta seção, partir do conceito amplo de cultura para o específico, de cultura organizacional.

2.1.1 Origem Etimológica do Termo Cultura

Vem do período do Renascimento a expressão *cultura animi*, que significa o ‘cultivo da mente’. Contudo, o termo cultura populariza-se primeiramente em língua alemã, à volta de 1850. Mas o conceito universaliza-se a partir do final do século XIX sob a ótica de E.B. Tylor, com a publicação da obra clássica *Primitive Culture*. Tylor apresenta a sua definição de cultura como sendo: “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos” (TYLOR, 1871, p.69). Ao expressar o conceito de aquilo que é ‘adquirido’ pelo homem a definição de Tylor se apresenta como determinista em relação à condição humana. Uma vez que a cultura é expressa pelas posses - relativas a adquirir, possuir - dos indivíduos, a cultura se constitui em uma prerrogativa para poucos. Inspirado na visão evolucionista darwiniana de sua época, o autor afirmava que a diversidade cultural é resultado de estágios existentes no processo de evolução, e a antropologia deveria estabelecer uma escala de civilização, pondo em um extremo as nações europeias e em outro as tribos “não civilizadas”, estratificando, assim, os grupos humanos.

Esta visão de cultura é denominada por Bosi (1987) de *reificada*, e traz um entendimento diverso daquele que se pretende nesta pesquisa. Na etimologia da palavra, tem-se origem latina do termo *cultura* com mesmo radical de *cultus* (cultivo e culto), do verbo *colo* (cultivar). A palavra deriva metaforicamente da ideia de cultivo como processo de preparar e melhorar a terra. No grego a palavra que mais se assemelha a definição de cultura é *paidéia*, que significa criança. Em ambos os idiomas a palavra cultura significa um processo, não um fim em si, não algo pronto, mas algo em construção. Bosi denomina esta visão de *ergótica*, do grego *ergon* que significa “ação e trabalho”. Ao entender “cultura como um processo”, ela é também “vida pensada” (BOSI, 1987, p. 38).

Vista enquanto processo, a cultura é entendida como constituída pela ação e pelo trabalho das pessoas, com isto se tem o homem como agente construtor de cultura. Nesta pesquisa se fundamentará por esta perspectiva.

Contudo, ao se investigar sobre o tema cultura em sentido amplo deve-se observar o desenvolvimento de determinada sociedade, que é expresso no sistema de geração do conhecimento, de crenças e valores, de leis e rituais. O conceito de

cultura essencialmente semiótico está fundamentado na crença de Max Weber de que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Ao considerar-se a cultura como sendo exatamente estas teias, sua análise se desenvolverá não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados (GEERTZ, 2008). O conceito de cultura como processo implica que diferentes grupos de pessoas diferem fundamentalmente em seus modos de vida, uma vez que cada processo é único em si.

2.1.2 Sentido Antropológico e Sociológico do Tema Cultura

O estudo sobre cultura em organizações tem seguido a base dos conceitos da Antropologia Cultural, da qual emergem enfoques em distintos aspectos. Para Cucho (1999), a noção de uma cultura na empresa não nasceu naturalmente das ciências sociais, mas sim como uma ideia do mundo dos negócios inspirada na sociologia e antropologia para responder a questões práticas das organizações. Na perspectiva dos estudos organizacionais as abordagens antropológicas podem ser classificadas. Freitas (1991) identifica três correntes, sendo: a abordagem da *antropologia estrutural*, que se fundamenta no entendimento dos *processos psicológicos inconscientes*; a abordagem da *antropologia cognitiva*, que focaliza suas lentes nos *conhecimentos compartilhados*; e por terceiro, a abordagem da *antropologia simbólica*, que estuda o tema a partir de *significados compartilhados*.

Por sua vez, Smircich (1983a) relacionou cinco paradigmas representativos das pesquisas antropológicas que foram, segundo sua análise, a origem das cinco principais correntes de estudos da cultura nas organizações. Para a autora, o primeiro é o funcionalismo de Malinowski (1944), no qual a cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas humanas; este paradigma encontra sua referência nos estudiosos da Teoria Clássica em Organizações, onde se crê que estas sejam instrumentos sociais. O segundo paradigma antropológico é o funcionalismo-estrutural, de Radcliffe-Brow, onde a cultura é um mecanismo adaptativo regulador; sua correlação nos estudos organizacionais é a Teoria Contingencial, na qual organizações são organismos adaptativos em troca com o ambiente. Estas duas

abordagens têm em comum a ontologia realista de mundo, gerando um olhar racional e objetivista da organização e, por conseguinte, da cultura organizacional. Em sua análise da produção até aquela data, Smircich conclui que esta é a *corrente hegemônica* nos estudos científicos, principalmente os norte-americanos e ingleses, sendo o que ela chamou de *main stream* dos estudos de cultura organizacional. (SMIRCICH, 1983a).

Como exemplo clássico desta corrente, se tem a abordagem funcionalista de Malinowski, na qual o autor conceitua o termo cultura como uma “vasta aparelhagem” construída, reproduzida, mantida e administrada pelo homem a fim de satisfazer suas necessidades orgânicas e problemas objetivos da sua vida. O padrão cultural de uma sociedade é uma construção determinada pela dialética entre natureza biológica dos indivíduos e o contexto em que vivem. (MALINOWSKI, 1970). Em razão de não corresponderem ao posicionamento ontológico e epistemológico desta pesquisa as abordagens funcionalistas não serão aprofundadas aqui.

Os outros três paradigmas, seguindo com a classificação de Smircich (1983a), são fruto de uma ontologia nominalista de mundo, com uma epistemologia constituída na subjetividade. O primeiro destes é a Etnociência, de Goodenough (1971), sob o qual a cultura é vista como um sistema de cogações compartilhadas; sua correspondente em Estudos Organizacionais é Teoria da Cogação, onde as organizações são vistas como sistemas de conhecimentos, como rede de significados subjetivos. O segundo é Antropologia Simbólica, de Geertz (2008), onde cultura é tida como sistema de símbolos compartilhados; nesta visão, em Estudos Organizacionais tem-se a Teoria do Simbolismo, onde as organizações são modelos de discurso simbólico. E, em terceiro está o paradigma do Estruturalismo de Lévi-Strauss, onde cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente, são os processos inconscientes; A sua correspondente em Estudos Organizacionais é a Teoria da Transformação Organizacional, na qual formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. (SMIRCICH, 1983a).

A visão da cultura como metáfora e a psicossociologia serão considerados com fundamentos teóricos. Esta escolha se deve ao problema de pesquisa relacionado a questões do universo psíquico, como a identificação e o desejo dos indivíduos. Pois é a antropologia estrutural que assume como tarefa encontrar o que é necessário para a vida social em toda a sociedade humana, a fim de compreender o que cria a diversidade cultural aparente, que vai além da invariabilidade dos

princípios culturais (CUCHE, 1999). A antropologia estrutural, na visão de Lévi-Strauss (1986, p.41), aceita que na origem da humanidade a evolução biológica talvez tenha selecionado traços pré-culturais como o da posição vertical, a destreza manual, a sociabilidade, o pensamento simbólico, a aptidão para vocalizar e comunicar. Contudo, desde que a cultura existe, é ela “que consolida esses traços e os propaga por meio de processos inconscientes”.

Na corrente simbólica da antropologia, para Geertz (2008) cultura é essencialmente semiótica, e parte do entendimento do homem como um animal amarrado a teias de significados que ele tece constantemente, trazendo a cultura como as próprias teias construídas. Desta forma, o estudo de cultura para este autor é um uma ciência interpretativa, à procura do significado, não em busca de leis.

Para Geertz (2008), a criança ao nascer pode ser socializada em qualquer cultura existente, porém esta adaptação será delimitada pelo contexto real e específico de onde ela crescer. Ele considera a abordagem dos novos etnógrafos como um formalismo reducionista por aceitar simplesmente que os modelos conscientes de uma comunidade estão na cabeça das pessoas. O autor defende que os símbolos e significados são partilhados *entre* os atores sociais, não estão *dentro* deles, são públicos e não privados. Cada um sabe o que fazer em determinadas situações, mas não se pode prever o que fariam de fato nessas situações. Estudar a cultura é portanto, estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura, muito além da ótica cognitiva individual.

Assim, os conceitos descritos serviram de fundamento para o tema da próxima subseção: o conceito de cultura organizacional.

2.1.3 Cultura Organizacional

Em Freitas (2007), a autora estabelece os anos 1980 como a data de nascimento do campo de conhecimento. Nascimento este, possível a partir do interesse despertado pelo insuspeitável sucesso das empresas japonesas sobre as concorrentes americanas nos anos 1970, principalmente no segmento automobilístico, orgulho da eficiência da indústria americana desde a linha de produção fordista e a administração científica taylorista.

Outros autores corroboram que o interesse especial pela cultura e suas ligações com a vida organizacional surgiu, com efeito, neste período em decorrência deste, mas também de outros fatores como, segundo Morgan (2007) o interesse em se entender como nações arrasadas pela Segunda Guerra Mundial conseguiram se reerguer, e como forma de enfrentamento dos desafios da globalização e da reestruturação industrial (CUCHE, 1999).

Nos anos seguintes periódicos científicos dedicaram edições especialmente à cultura organizacional, como a *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *International Studies of Management and Organization*, *Revue Internationale de Gestion* (AKTOUF, 1994). Estas publicações deram início ao interesse do simbolismo organizacional como a grande solução para todos os problemas das companhias americanas (AKTOUF, 1994). Vem daí o uso disseminado de quadros com as declarações de missão, visão e valores corporativos, até hoje visíveis em muitas empresas que vieram desta época ou depois, comunicados e mantidos por meio dos hinos da empresa, de grandiosas celebrações, prêmios de reconhecimento, rituais e outros elementos simbólicos.

Neste movimento destaca-se a obra clássica de Smircich (1983a), já citada na subseção anterior na visão dos cinco paradigmas representativos das pesquisas antropológicas, originárias das cinco principais correntes de estudos da cultura nas organizações. Estas cinco abordagens podem ser resumidas em duas vertentes nos estudos organizacionais da cultura na empresa, presentes até hoje.

A primeira pressupõe o entendimento da cultura organizacional como mais um elemento constitutivo, assim como a estrutura, o modelo de negócio ou a estratégia, a cultura é entendida como uma *variável* e, portanto, algo que a empresa *tem*, como expressão de uma lente positivista; A autora chamou de *main stream* (ou corrente predominante) a abordagem positivista da cultura como variável administrável. (SMIRCICH, 1983a). Como representante desta corrente predominante tem-se a definição de Schein (1992, p.9), que até hoje se mantém como a mais citada em publicações científicas (PEREIRA *et al*, 2010).

Na segunda abordagem classificada por Smircich (1983a), a cultura assume papel de representação da própria organização, como uma *metáfora* desta, a cultura nesta visão é tida como algo que a empresa *é*, sendo a expressão da perspectiva subjetivista. Sendo esta a escolha ontológica desta pesquisa, ao tratar a cultura organizacional como algo que a empresa *é*.

Para Morgan (2007), a metáfora da organização vista como cultura remete a repensar o funcionamento corporativo sob praticamente todos os aspectos, como a estratégia, a estrutura e a natureza de líderes e da gestão. Isto leva ao pressuposto que as organizações são realidades socialmente construídas. Mais que isto, as organizações são verdadeiras “minisociedades”, onde valores, rituais, ideologias e crenças são constituídos ao longo do processo sócio-histórico-cultural. “As organizações baseiam-se em significados compartilhados que organizam a conduta das pessoas e todos os desdobramentos de ações e eventos são o reflexo que está na mente dos indivíduos” (Morgan, 2007, p.136). Desta forma o autor usa a cultura como uma metáfora de considerável relevância para compreensão das organizações, onde argumenta sobre oito diferentes metáforas.

Freitas (1999) defende a importância de se dar visibilidade ao simbolismo no estudo das organizações, mediante a observação sob a lente da subjetividade, nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional. Contudo, esta inclinação subjetiva não é preponderante nos estudos da cultura em organizações também aqui em território nacional, conforme mostra o estudo bibliométrico da produção científica brasileira em administração sobre cultura organizacional entre 1998 e 2009 (PEREIRA *et al*, 2010). O estudo identifica uma significativa heterogeneidade das obras citadas, nos vinte e sete artigos analisados. Cabe citar que os cinco autores que mais foram referenciados somam juntos 8,27% das citações. Ou seja, em 91,73% das citações não houve convergência de referencial teórico, contudo a corrente funcionalista permanece hegemônica. Os autores mais citados são na sequência: Schein com 2,48% das referências; Hofstede com 2,13%; Smircich com 1,3%; Freitas, 1,18% e Geertz também com 1,18% das 865 citações encontradas (PEREIRA *et al*, 2010, p.12-13).

Na compreensão da relação das organizações com os seres humanos, algumas perspectivas críticas sobre o tema cultura organizacional levaram à reflexões sobre diversos aspectos, como as relações de poder (PAGÉS, 1987; CHANLAT *et al*, 2012; CLEGG, 1994; ENRIQUEZ, 1992, 2006; SEGNINI, 2007; FLEURY; FISHER, 2007), os usos da *sedução* e do *carisma* pelas organizações (FREITAS, 1999) e seu efeito *enfeitiçador* exercido sobre os indivíduos (SCHIRATO, 2000), ou a questão da neurose profissional (AUBERT, 2012). Entre as contradições presentes no ambiente organizacional, talvez a mais perversa seja o contraponto entre a racionalidade utilitária por parte da organização e os sistemas imaginários criados por esta, que

“embaraçam a perspectiva de avaliação racional dos indivíduos, sob os quais eles são envolvidos, seduzidos, absorvidos, conduzidos e controlados” (SCHIRATO, 2000, p.25).

Enriquez (1997) e Freitas (2002) trazem a questão da fragilização das fronteiras entre o sagrado e o profano no mundo atual, principalmente pela decadência das práticas religiosas e, como este fenômeno interfere na relação das organizações modernas com os trabalhadores. Com isto as culturas nas organizações passam a atuar no espaço imaginário dos trabalhadores, em decorrência de uma crise identitária global, pela ausência de vínculos identificatórios. Não é só uma crise de valores, mas também uma crise das significações imaginárias sociais, do conjunto da sociedade; o caráter mais geral da nossa época é o conformismo generalizado. Emerge, então, a revalorização do papel das organizações com: a reabilitação e a confirmação do capitalismo como única via de desenvolvimento econômico e da ideologia neoliberal; a crise das instituições tradicionais como o estado; as organizações como regeneradoras do tecido social: as significações imaginárias sociais tornam central a função da identidade, do reconhecimento e do pertencimento social; a carreira e status profissional como a grande referência da identidade social. Assim, o discurso torna as empresas mais atraentes, mais legítimas, mais “humanas”, fazendo destas o novo lugar do sagrado.

Para o autor, a empresa moderna utiliza-se da cultura organizacional como veículo imaginário ao atuar no inconsciente e gerar nos indivíduos o processo de identificação via idealização; Sedução e carisma se misturam, sagrado e profano se unem (ENRIQUEZ, 1997).

Desta forma, a cultura pode ser definida como:

“Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações sociais cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.” (FREITAS, 1999, p.97).

Esta definição traz uma abordagem mais crítica e coloca o poder como dimensão central no entendimento da cultura organizacional.

Dois artigos (MARTIN; FROST, 2001; CARRIERI, 2008) ampliam a discussão sobre o poder, as ambiguidades, conflitos e interesses envolvidos no universo

organizacional moderno, ao mesmo tempo em que conclamam às novas formas de pensar sobre a organização, sem amarras epistemológicas, ou mesmo metodologias estritas, previamente selecionadas a orientar uma perspectiva didática. Estes autores defendem que o campo dos estudos organizacionais pode evoluir mediante a construção de pesquisas livres de pressupostos e, inovadoras quanto às lentes de investigação. Quem sabe ainda, mais voltadas às pessoas nas organizações e não focadas tão somente na eficiência organizacional.

Outra pesquisa, sobre a “cultura de inovação”, identificou uma diversidade de artigos científicos, oriundos de universidades situadas em diferentes regiões do mundo, nos cinco continentes, revelando que o tema é foco de atenção em muitas culturas e nações recentemente. Entre os resultados, vale destacar que a produção relativa ao tema cultura organizacional volta a crescer a partir de 2008 (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Considerando a questão da convivência intercultural como fator de favorecimento para um maior autoconhecimento pessoal e um melhor conhecimento do outro, que pode reduzir as intolerâncias nas suas diversas faces (FREITAS, 2009), Vergara e Branco (2001) chamam atenção para a emergência de ações e estudos que almejem não somente a maximização do retorno para os acionistas, mas realizações que, no âmbito interno, promovam a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visem à construção de relações mais justas, reduza as desigualdades e as diferenças e raça, sexo ou credo. Fatores que podem de fato contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Numa convicção de “empresa humanizada”, ou o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa.

Com estas reflexões pode-se perceber a amplitude de pontos de vista que compõem o quadro conceitual sobre cultura organizacional. A subseção seguinte analisará as questões relativas à concepção epistemológica do termo em estudos organizacionais.

2.1.4 Ontologia do Termo Cultura em Organizações

Juntamente com o interesse pela cultura como campo fértil nos estudos organizacionais nasceram também as discussões ontológicas e epistemológicas sobre o uso dos termos emprestados da antropologia, portanto normalmente utilizados de modo superficial ou fora de seu contexto de origem, e conseqüentes críticas às limitações das diferentes abordagens (AKTOUF, 1994; CARRIERI, 2008). Nesta seção se buscará descrever de forma breve as principais contribuições ao posicionamento nominalista subjetivista do estudo da cultura em organizações, no âmbito internacional e, em especial no Brasil.

Antes, porém, a título de contextualização vale começar explicando que nem mesmo na nomenclatura do termo há consenso. A primeira discussão gira em torno do uso de preposição (ou ausência de) para ligar as palavras cultura e organização. Ao se considerar o estudo da cultura organizacional, sem preposição, nota-se que a cultura está colocada como algo que a empresa tem, seria o mesmo que cultura da organização; mas também pode denotar algo que está intrínseco na organização. Mas, pode-se admitir ainda o termo cultura em organizações, ou na fusão das preposições em e a, como cultura na organização, ao se considerar a cultura como algo que coexiste com a empresa, ou algo que esta de fato é. O uso do termo no plural, com culturas nas organizações, denotando a existência de várias culturas, ou subculturas, coexistindo em uma mesma organização com a cultura organizacional. (MARTIN; FROST, 2001).

Segundo Smircich (1983a, 1983b), os pressupostos ontológicos que os pesquisadores assumem quanto às definições à cerca de o que entendem por “organização” e “cultura”, combinados com suas visões sobre a natureza humana, definem e dicotomizam os estudos do tema sobre formas antagônicas: da cultura enquanto variável ou metáfora.

Para outra pesquisadora (MARTIN, 1992), a questão da cultura nas organizações tem outras três possíveis perspectivas: a da Integração, da Diferenciação e da Fragmentação. Na perspectiva da Integração temos a cultura organizacional na visão funcionalista, vista como uma variável administrável. Esta abordagem parte do paradigma que a organização só tem uma única cultura criada e mantida pelos líderes e fundador para unificar e integrar os trabalhadores aos

objetivos e normas da organização, numa visão instrumental para a homogeneização dos indivíduos e a maximização de resultados financeiros através do desempenho.

Na visão de Martin (1992) a segunda perspectiva possível para a cultura é a da Diferenciação, na qual existe além da cultura abrangente da organização coexistem também as subculturas dos grupos com crenças e valores próprios gerados pelas diferenças de profissão, ambiente geográfico, diferenças demográficas, e outros fatores objetivos e subjetivos. Cuche compartilha esta abordagem ao afirmar que a "cultura de empresa" se situa na interseção das diferentes microculturas presentes no interior da empresa. Estas microculturas não estão necessariamente em harmonia umas com as outras. A empresa não constitui um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autônoma. Ao contrário, a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano econômico quanto no plano social e cultural. (CUCHE, 1999).

A maioria das organizações é constituída por subculturas, possíveis de desvendar a partir das crenças e valores distintos, entre essas subculturas, e em relação à cultura abrangente da organização. Muitos fatores podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas, como as áreas de conhecimento; grupos demográficos; culturais, de gênero e assim por diante. (MACHADO-DA-SILVA, NOGUEIRA, 2001).

Na terceira perspectiva da Fragmentação o que temos são valores partilhados temporariamente pelos indivíduos na organização, num processo historicamente construído. Esta abordagem entende que culturas em organizações são processos contínuos, que necessitam ser analisados de forma interpretativa e, mergulhada no contexto, na história social-cultural e na biografia dos trabalhadores (CARRIERI, 2008). Na Fragmentação, a essência de toda cultura é a ambiguidade, a falta de consistência e de consenso, na qual o poder é amplamente difundido em todo o ambiente organizacional e permeia todos os níveis da hierarquia (MARTIN; FROST, 2001). Nas perspectivas de Diferenciação e de Fragmentação o paradigma é da cultura como metáfora, têm-se as culturas em organizações e cultura nas organizações representando as perspectivas subjetivas de estudo.

Assim, Martin e Frost (2001) a partir da descrição das três perspectivas e suas contribuições ao avanço do campo de estudo, criticam as abordagens focadas em uma única perspectiva, um único ponto de vista como se este fosse o único aceitável, negando todas as demais perspectivas. Argumentam que apenas uma abordagem

que considere todos os pontos de vista pode permitir críticas e ser “informativo e enriquecedor, já que estas críticas desafiam certezas instituídas e inspiram novas ideias” Os autores sugerem uma nova abordagem que seria composta pela combinação das três abordagens, propõem uma Metateoria de espectro ampliado, capaz de apreender todas as perspectivas anteriores, pois engloba e transcende estas teorias menos abrangentes. (MARTIN; FROST, 2001, p.220).

Ademais, os autores reconhecem que não se pode alimentar a ilusão de uma única teoria unificadora, mas entre as lições aprendidas nas guerras intelectuais surge a constatação de que nenhuma teoria ou conjunto de teorias sobre cultura pode considerar-se superior às demais. Apregoam novas impressões do pensamento livre, capaz de não sucumbir aos jogos de guerra, capazes de desenvolver suas ideias para informar e não compartimentar, permitindo ao leitor desenvolver suas próprias percepções. Sem aderir de forma estrita a qualquer fórmula da “verdade” (MARTIN; FROST, 2001, p.244).

Para Enriquez (1997) as organizações se apresentam sob três sistemas: o sistema cultural, o sistema simbólico e o sistema imaginário. Neste estudo buscou-se um composto destes sistemas a ser chamado cultura organizacional, pois o simbólico e o imaginário permeiam o sistema cultural e lhes concedem consistência teórico-prática. Há vários níveis de intensidade da identificação organizacional que envolvem a apropriação de atributos e valores associados à identidade da organização e à identidade de seus membros. (MARRA *et al*, 2014).

Aktouf (1994) chamou de ‘abusos conceituais’ as interpretações de teorias e conceitos antropológicos na realidade das empresas, ao argumentar que ao emprestar os termos a organização o faz sem verdadeiramente atribuir um conteúdo crível a elementos como mitos, heróis e simbolismos. Sua crítica bate fortemente na corrente dominante que apresenta receitas de como se criar uma cultura forte e coesa por meio de identidade e valores pré-construídos, esquecendo-se que uma cultura, no sentido antropológico, só o é à medida que construída nas estruturas sociais e históricas como algo muito amplo e importante, ancorado no inconsciente e na experiência vivida e no complexo coletivo humano. Nesta percepção não se acredita na possibilidade de administrar a cultura como uma variável dependente de fatores que podem ser isolados, medidos e gerenciados.

Nesta dissertação será privilegiada a visão da cultura como metáfora, por entendermos que representa uma perspectiva mais holística, abrangente e

aprofundada na realidade social e cultural das organizações e dos seus contextos, levando em conta os valores, simbolismos, normas, ideias, subjetividades e significados individuais, a vida organizacional em toda sua complexidade. Não seria plausível investigar questões subjetivas como as projeções imaginárias e do inconsciente, como a constituição do desejo no trabalho, por lentes puramente objetivas.

2.2 IDENTIFICAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Freud defendia que o processo de desenvolvimento da cultura na humanidade e do desenvolvimento do indivíduo ocorrem sob uma mesma natureza, sob objetos diferentes (FREUD, 2011). Para ele, os processos de evolução individual e cultural precisam defrontar-se e disputar terreno à medida que existem duas tendências no interior de cada indivíduo: a da busca da felicidade e da necessidade de união com outros seres (FREUD, 2011).

O desejo de pertencer a uma organização sólida e segura vai além da expectativa de obter estabilidade econômica, pois se fundamenta na capacidade da empresa de acolher e conter as pulsões e os desejos humanos. (MATHEUS, 2002). Este desejo de pertencer ao grupo, ao coletivo da organização, ocorre pelo processo de identificação entre as identidades pessoal e social do indivíduo e a identidade organizacional, composta pela imagem e a reputação da organização (TAJFEL; TURNER, 1979; DUTTON, *et al*, 1994; ALBERT, 1998; ASHFORTH; MAEL, 1996; CALDAS; WOOD JR, 1997).

Além disto, identificação com a organização também se estabelece por meio dos aspectos culturais percebidos pelos seus membros, sendo estes, fonte da identificação, pois segundo Freitas (1999, p.97) a cultura organizacional é o veículo de um imaginário que legitima a organização enquanto “fonte de identidade e de reconhecimento” para os indivíduos que nelas trabalham. Nas próximas subseções serão comentados os aspectos que contextualizam a identificação com a cultura organizacional.

2.2.1 Identidade Pessoal e Identidade Social

Antes de abordar a identificação é necessário abordar a questão da *identidade*. Originário da álgebra, da lógica e da filosofia, o conceito de identidade tornou-se universal e ganhou novos significados ao longo da história, ao se difundir por diversos campos do conhecimento (CALDAS; WOOD JR, 1997). A partir da sobreposição de duas dimensões estes autores oferecem uma leitura didática da evolução dos estudos sobre o tema identidade ao longo do tempo, oferecendo um quadro conceitual que será apresentado a seguir. As dimensões analisadas no quadro conceitual são, em primeiro lugar, a *dimensão do objeto focal* da identidade, representada pelos distintos *objetos da identificação*, podendo variar entre: a *identidade interior* (representada pelo Ego, na visão psicanalítica); o *comportamento* exteriormente manifestado; o *autoconceito*, ou o *self*, que é a identidade que a própria entidade ou o sujeito fazem de si; e a *imagem*, que é a identidade com que o mundo exterior define a entidade ou a pessoa. Por conseguinte, a *dimensão da observação* refere-se ao *ponto de observação*, ou em outras palavras, a unidade de análise, podendo variar entre: indivíduo, grupo, organização e humanidade.

Das interseções destas dimensões surgem seis agrupamentos que são apontados como as diversas formas surgidas da evolução do campo de estudos sobre a identidade. Esta classificação não é estanque e nem podem ser considerados limites rígidos nos agrupamentos gerados, como alertam os próprios autores do ensaio teórico, contudo apresenta um instrumento facilitador na compreensão das *identidades* estudadas aqui. (CALDAS; WOOD JR, 1997). Conforme retratado na (FIGURA 1) a seguir:

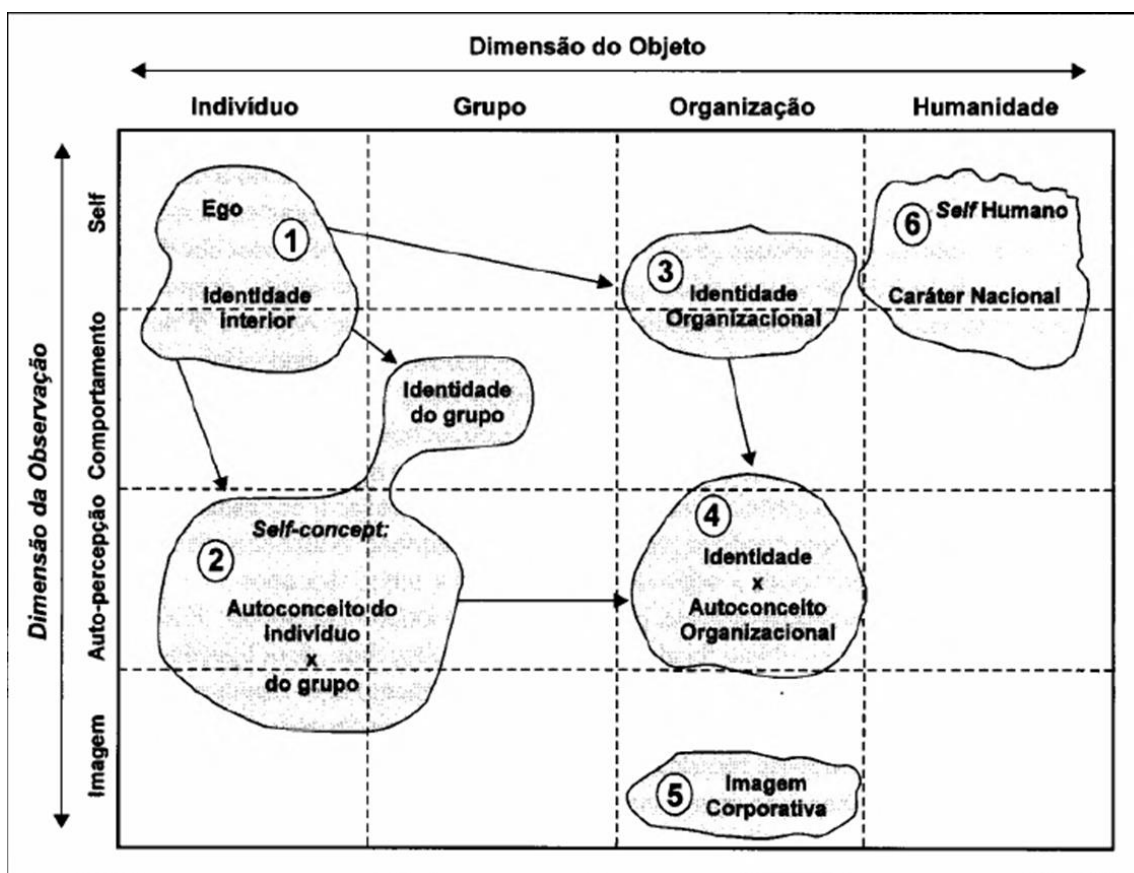


FIGURA 1 – ‘QUADRO CONCEITUAL DA IDENTIDADE’

FONTE: Extraído de Caldas e Wood Jr (1997, p.11).

A fim de fundamentar este estudo serão considerados: os agrupamentos 1 e 2 que compõem as identidades pessoal e social; e os agrupamento 3 e 5 relativos à identidade organizacional e à imagem organizacional. Os primeiros a fim de se entender a questão da identificação e, os últimos, no sentido de auxiliar no entendimento da idealização da organização. O agrupamento 3 (autoconceito individual e autoconceito do grupo) é especialmente relevante, pois é neste campo que ocorre a *identificação* dos sujeitos, a segunda categoria de análise desta pesquisa. Para Caldas e Wood (1997) uma parte importante da identidade do indivíduo é definida pelo grupo ao qual ele pertence.

No Iluminismo o ser humano era considerado como “indivíduo centrado, unificado, com consistência e capacidade de ação, dotada de um núcleo interior” (FERNANDES *et al*, 2010, p.33). Esta percepção traz o homem como sujeito único, dotado de um núcleo autônomo e autossuficiente capaz de distingui-lo de todas as demais pessoas.

Mas, a ideia de unicidade do indivíduo é uma perspectiva bem anterior, da filosofia clássica, que traz a noção de identidade associada à ideia de permanência, singularidade. Tal conceito é atribuído a Heráclito, que viveu entre os séculos VI e V a.C., e é o autor do famoso argumento de que um homem não pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois o rio, o homem ou contexto teriam sido transformados entre um evento e outro. (CALDAS; WOOD JR, 1997).

Alguns autores (RAVASI; REKOM, 2003; CALDAS; WOOD JR, 1997, FERNANDES *et al*, 2010) reconhecem como um dos primeiros trabalhos sobre a teoria da identidade o estudo de Erikson (1976) que traz a formação da identidade como evolutiva e reflexiva, à medida que o homem se compara em relação ao seu próprio julgamento e em relação a sua percepção quanto ao julgamento dos outros sobre si, e a partir disto, constrói e reconstrói sua identidade. Esta afirmação traz a identidade como processo evolutivo em sua raiz, no entanto ainda carece de outras perspectivas em relação a como o indivíduo atribui significados de forma a moldar sua percepção e sua própria constituição de identidade.

Fernandes *et al* (2010) corroboram que foi na segunda metade do século XX que o entendimento do conceito da identidade tornou-se plural e dinâmico. Na análise oferecida por Ravasi e Rekom (2003) os autores assumem que a identidade foi primordialmente concebida como algo observável, determinado e estático, na forma tratada em termos do 'ser' (*being*) e somente com a evolução do campo de estudo passou a ser abordado enquanto 'tornar-se' (*becoming*), onde a identidade se constitui e desenvolve-se a partir de uma abordagem dinâmica.

A corrente de estudos da identidade chamada por Ravasi e Rekom (2003) de abordagem interpretativista, com foco de análise na construção de identidade a partir da interação social, é a escolha epistemológica deste projeto.

Para Castells (2003), é o ator social quem constrói o significado de sua identidade em torno da internalização das normas definidas pelas instituições sociais (incluindo as organizações), e ao internalizar tais regras e condutas o indivíduo distingue *papéis* de *identidade*. Para o autor, os *papéis* organizam as *funções* e a *identidade* organiza os *significados*. O termo 'significado' nesta ótica seria a identificação simbólica feita por um ator social em relação à finalidade da ação praticada por este. A Teoria da Identidade Social traz a identidade como uma construção dinâmica, ocorrida pelas adaptações e transformações às mudanças sofridas nas relações com os grupos (HOGG *et al*, 1995).

Foi o trabalho de Tajfel e Turner (1979) responsável por introduzir a Teoria de Identidade Social ao tratar o processo de identificação do indivíduo com o grupo, segundo Ashfort e Mael (1989). Para Tajfel e Turner (1979), o pertencimento a determinados grupos constituem uma importante fonte de orgulho e reconhecimento, fundamentais na formação da identidade pessoal, criando o conceito de 'nós' e 'eles' à medida que as pessoas se identificam ou não com determinados grupos. Colocando ênfase na internalização das identidades, a partir da comparação com seu autoconceito, os indivíduos definem sua a conduta no contexto particular do grupo (HOGG *et al*, 1995). O sentimento de identidade social é fortemente ancorado na relação profissional, apesar de não se esgotar nela. (FREITAS, 2000)

Ao prometer aos seus membros corresponder ao seu apelo (desejos) a organização vai produzir um sistema imaginário que possa ser compartilhado por todos (ENRIQUEZ, 1997). As instituições tratam, “consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir comportamentos indispensáveis a sua dinâmica” (ENRIQUEZ, 1997, p.96).

2.2.2 Identidade e Imagem Organizacional

É o estudo de Albert e Whetten (1985) que consolida o conceito de identidade organizacional em torno dos conceitos de *distintividade*, *centralidade* e *durabilidade*; em termos do que define a organização a partir do que ela 'é' e como 'faz as coisas', que a distingue de outras; ou aquilo que lhe representa como sua centralidade; e aquilo que lhe é permanente, duradouro; estas percepções compõem a identidade organizacional. Entretanto, as investigações empíricas só se iniciaram no início dos anos 1990, com os trabalhos de Dutton e Dukerich (1991) e Dutton *et al* (1994), e trouxeram novas considerações sobre os aspectos da identificação, abordadas na próxima seção.

Machado (2005) salienta, fundamentada nos estudos de Dutton e Dukerich (1994), que a noção da representação construída pelos observadores externos se trata da imagem organizacional e não da identidade, apesar de haver uma relação complementar entre esses dois fenômenos. O autor ainda constata que a identidade é um processo que se forma gradativamente, por meio da interiorização da empresa

pelo imaginário dos indivíduos. Nasce uma identificação intensa com a organização que se consolida a medida que os relacionamentos entre os integrantes da organização produzam a satisfação dos desejos de afiliação e segurança, resultando em uma associação do indivíduo com a organização, em alguns casos tão intensa que se transforma em despersonalização do sujeito. (MACHADO, 2005)

Para Carrieri e colegas (2008), a identidade é percebida como um conceito complexo, multifacetado e sujeito às contingências temporais, pois representa uma contínua construção na interação de uma identidade com outras. É por meio da interação com o outro que o indivíduo estrutura sua identidade.

Na concepção de Dutton e Dukerich (1991), a imagem e a identidade organizacional são conceitos críticos uma vez que a identidade organizacional desempenha um papel fundamental na emissão de interpretações e ações dos sujeitos. Acredita-se que as interpretações, formadas pela identidade organizacional, movem os indivíduos em direção às ações organizacionais (DUTTON; DUKERICH, 1991). Ainda segundo os autores, os indivíduos se posicionam em direção às ações organizacionais ao perceberem que estas ações são consistentes e compatíveis com a essência percebida por estes à cerca das organizações a que pertencem.

Entende-se aqui por imagem da organização o componente da identidade organizacional que é reconhecido externamente, ao mesmo tempo em que em que é alimentado pela ação dos seus membros.

2.2.3 Identificação com a Cultura Organizacional

A Identificação Organizacional, como definido por Dutton e colegas (1994) é um processo no qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e, a partir do qual reconhecem a identidade organizacional. Esta abordagem também foi comentada por Fernandes e seus colegas (2009), para defender a citação abaixo:

“Na identificação ocorre uma mediação entre a identidade pessoal e a identidade organizacional. A identidade organizacional é entendida como uma metáfora que exprime as percepções das pessoas acerca da essência de ‘quem somos nós como organização’. A análise integrada dos estudos sobre ‘identidade’ e ‘identificação’ na teoria organizacional permite aprofundar a compreensão do significado que as pessoas atribuem às

organizações, da forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros de uma mesma organização e da relevância das organizações na sua auto definição e autoestima.” (FERNANDES *et al*, 2009, p.688, grifo dos autores)

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) ainda afirmam que o interesse dos teóricos organizacionais sobre o tema identificação organizacional é recente ao assumirem se tratar de um processo pelo qual as pessoas integram a sua auto definição a identidade organizacional, tanto pelo reconhecimento de afinidade entre os valores da organização e os do sujeito, quanto pela transformação nos valores e crenças pessoais, para tornarem-se mais semelhantes aos da organização. (FERNANDES *et al*, 2009).

A citação abaixo reforça esta perspectiva:

“O processo de identificação do indivíduo para com a organização é permeado pela imagem que os membros, tanto internos como externos, têm da organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Dessa forma, a imagem pauta-se no modo como o indivíduo percebe a identidade da organização por meio do que define como central, distintivo e duradouro (ALBERT; WHETTEN, 2004). A outra imagem está relacionada ao modo como o indivíduo acredita que os membros externos percebem a organização em que ele está inserido, ou seja, a imagem construída externamente à organização.” (Lourenço *et al*, 2014, p.472)

Esta ótica suscita abordagens distintas, desde a percepção dos indivíduos, que passa pelo campo psíquico, nas três dimensões do que é percebido como distintivo, central e duradouro, até a construção externa da imagem da organização, fundamentada em território bem mais abrangente entre o ambiente interno e o externo, e os elementos da cultura organizacional no âmbito desta pesquisa. Os estudos empíricos de Dutton e colegas (1994) sobre as imagens da organização e a identificação de seus membros mostrou que quando é alta a identificação com a organização os atributos que definem a organização também definem o indivíduo. Os atributos percebidos pelo sujeito como centrais, distintivos e duradouros na organização, com os quais se identifica, são exteriorizados contribuindo significativamente para a construção da imagem externa da organização, imagem esta que por sua vez reforça a identificação do indivíduo completando o círculo. Neste sentido, Hatch e Shultz (2004) afirmam que a identidade organizacional está em constante transformação à medida que é compartilhada pelos seus membros e se modifica pela ação e significação destes.

Nas conclusões das autoras (DUTTON *et al*, 1994) uma forte identificação organizacional é traduzida em resultados desejáveis e conduta cidadã, gera orgulho em pertencer. Por outro lado, uma percepção negativa em relação à empresa pode gerar efeitos negativos no sujeito, como estresse e depressão. Esta visão está amparada na psicanálise (TONELLI; CALDAS 2002), sob a qual o processo de identificação está intimamente ligado ao próprio desenvolvimento humano, é através do processo de identificação que o ser humaniza-se, percebe-se a si e aos outros e, estabelece vínculos. Na perspectiva da construção social da realidade é através do processo de identificação e apreensão subjetiva dos significados do mundo exterior que o indivíduo é capaz de se auto identificar, o ambiente organizacional vem sendo considerado um dos espaços mais importantes da socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 2003), onde cada dia mais pessoas encontram identificação e referencial.

Ao explorar várias vias teóricas epistemológicas, no intuito de sensibilizar sobre multiplicidade de caminhos possíveis, Carrieri e colaboradores (2008) sugerem que ideais de identidade pelo prisma da multiplicidade, da fluidez e da autonomia podem e devem ser mais pesquisados e aprofundados. Nesta mesma linha, Enriquez acredita que vivemos sob a fragilidade dos processos de identificação, por conta das banalizações e a dessacralização das instituições clássicas no mundo moderno, o que coloca as organizações modernas em condições únicas para gerar um imaginário capaz de ser idealizado. Contudo, a idealização para Enriquez (2002) pode tornar-se uma doença à medida que a organização pede aos indivíduos não só para idealizá-la e identificar-se com ela, mas também lhe dedicar amor e devoção incondicionais, que tem seu auge quando o ideal do ego se confunde completamente pelo ideal da organização.

Os estudos empíricos de Machado (2005) mostraram que a conjugação dos sonhos individuais com as boas perspectivas da organização pode interferir na identificação organizacional. Entretanto, a idealização do sonho implicou a dificuldade, por parte dos entrevistados daquela pesquisa, em estabelecer os limites do “eu” e os da organização. (MACHADO, 2005, grifo da autora).

Em Freitas (2002, p.52) “o imaginário produzido pelas grandes organizações modernas busca responder à problemática atual da fragilidade no processo de identificação dos indivíduos.” Esta afirmação conduz à reflexão das possibilidades de identificação de indivíduos com as organizações. Sabe-se que a identificação se

estabelece por meio dos aspectos culturais percebidos pelos seus membros, sendo estes, grandes fontes da identificação. Pois, segundo a mesma autora (FREITAS, 1999, p.11), é “a cultura organizacional o veículo do imaginário que legitima a organização enquanto principal fornecedora de identidade para os indivíduos que nelas trabalham”, afirmativa corroborada por Enriquez (2002), como já vimos acima.

Este autor (ENRIQUEZ, 1997) defende que o indivíduo não existe fora do campo social, pois segundo ele, os seres humanos vivem constantemente divididos entre o reconhecimento do seu desejo (expressão de seus interesses) e o desejo de reconhecimento (desejo de se identificar no outro e ser reconhecido por ele). Assim, os processos de identificação afetam tanto a vida psíquica dos sujeitos quanto a vida psíquica dos grupos onde ocorrem estas inter-relações.

Em Freitas (2007c) são discutidos os elementos da cultura organizacional que serão alvo de investigação nesta pesquisa a fim de estabelecer como se dá a identificação com os aspectos da cultura organizacional. Estes aspectos são compartilhados pelos membros na organização ao mesmo tempo em que são constituídos e mantidos nas ações e interpretações destes, sendo principalmente: *valores; crenças e pressupostos; sagas e heróis; histórias e normas; mitos* contados e alimentados pelo imaginário coletivo; os *heróis*, normalmente na figura do fundador ou de alguém que esteja há muito na empresa e de quem se possam contar histórias de sucesso e realização.

2.3 O DESEJO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Chanlat (2012b, p.228) “todo coletivo, formal ou não, produz sentidos e significações” e as organizações são *universos singulares* a produzir fenômenos do *universo simbólico*.

O processo de projeção do desejo no ambiente organizacional ocorre pela idealização da organização pelo indivíduo. Mas, quando as promessas não são cumpridas, e os ideais não satisfeitos, o sujeito experimenta o sentimento de frustração. Iniciando-se então, o processo de *desidealização*, ou em outras palavras, desilusão, que se manifesta por processos depressivos, em maior ou menor grau, decorrentes da perda do ideal investido na organização. Como se a identidade

pessoal fosse transformada na identidade organizacional, e ao perdê-la, perdesse a si mesmo. (AUBERT, 2012).

A seguir o referencial teórico sobre o desejo em estudos organizacionais, alinhado ao pressuposto da pesquisa.

2.3.1 Um Ser de Desejo e de Pulsões

Enriquez (2002, p.18) ao assumir que a “organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional”, refere-se a um campo de estudos intimamente subjetivo, pois é oriundo do estudo do aparelho psíquico pela psicanálise, mais precisamente dos processos inconscientes, que somente podem ser apreendidos parcialmente, e invariavelmente por vias indiretas (FREUD, 1974a). Freitas (1999, p.88) traz que “as organizações não criam uma estrutura psíquica, mas utilizam-se dela [...] o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos”. Esta afirmação também remete ao entendimento dos aspectos psíquicos como fundamentais para a compreensão das relações indivíduo-organização

O título desta seção foi especialmente dedicado ao artigo de Chanlat (2012a), ‘O Ser Humano, um Ser de Desejo e de Pulsões’, no qual se analisam as bases teóricas da perspectiva freudiana do homem como um ser de desejo e de pulsões, e traz as principais contribuições no campo do comportamento organizacional embasadas na abordagem psicanalítica freudiana, sob a qual o comportamento humano não pode ser redutível ao comportamento exteriorizado. Para o autor, apenas no final de século XX, muito tempo após as descobertas de Freud, os estudos organizacionais começaram a incluir perspectivas da vida psíquica. Isto se daria, na opinião de Chanlat, por estar a grande maioria dos pesquisadores deste campo presa a um modelo comportamentalista derivado do positivismo, para qual a realidade interior dos seres humanos não interessa, uma vez que não pode ser tomada e medida objetivamente.

Chanlat (2012a, p.150) afirma que uma suposta insatisfação em relação aos limites dos modelos psicológicos ortodoxos direcionou alguns respeitados estudos, que foram divididos pelo autor em quatro diferentes linhas de pesquisa, em relação a

sua unidade de análise, sendo: “o grupo, o dirigente, a organização e a psicopatologia”.

Os primeiros trabalhos foram consagrados ao grupo. Chanlat (2010a) cita as primeiras pesquisas qualitativas que buscaram apreender o comportamento despersonalizado de algumas categorias profissionais, por exemplo com os estudos de James (1972) e Menzies (1960) ao analisar o comportamento de enfermeiras do serviço hospitalar. No final da década de 1960, principalmente em Harvard com Levinson (1987) e Zaleznick e Kets de Vries (1981), surge a segunda linha de pesquisa com os estudos psicanalíticos voltados ao comportamento do dirigente, trazendo a importância do imaginário nas ações e decisões dos líderes e suas consequências nas organizações. A terceira linha de pesquisa dedicada à organização começou na década de 1980 na Europa, principalmente pelos estudos de Pagès *et al* (1979) e Enriquez (1983). Numa visão crítica, a psicossociologia das organizações tem por orientação “compreender os conflitos e os motivos não verbalizados” (CHANLAT, 2012a, p. 151). E por fim, a quarta corrente de pesquisa é o casamento da psicanálise com as ciências sociais e tem seu principal expoente no psiquiatra francês Christophe Dejours (1987, 1994). Seus estudos buscaram elucidar as contradições do funcionamento do aparelho psíquico com a organização do trabalho. Desta relação conflituosa resultam o prazer e o sofrimento relativos ao trabalho.

Neste projeto de dissertação será referenciada a terceira corrente de estudos para fundamentar o projeto de pesquisa, isto se justifica em primeiro lugar pela unidade de estudo concentrada no indivíduo e nas manifestações do imaginário, investigando a manifestação do desejo. E, em segundo, por se investigar a relação da cultura na organização e o processo de identificação na constituição do desejo, principalmente por meio dos estudos de Enriquez (1992; 1983; 1997, 2002) Aubert (2012), Pagès (1987) e Chanlat (2012).

Mas, o que são pulsões? A psicanálise freudiana (FREUD, 2013) considera que a existência de necessidades básicas de sobrevivência tanto no homem, como nos animais gera um impulso ou uma reação, chamado por ele de *pulsão*. Assim, a necessidade de alimentação gera a pulsão da fome, a necessidade de conservação da espécie gera a *pulsão sexual*, que é a libido, que seria o grande motivador das ações e interesses humanos, chamada posteriormente por ele de *pulsão de vida*, por seu objetivo de manter a vida.

Segundo o Vocabulário de Psicanálise (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985) o conceito de pulsão é assim definido:

“Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz tender o organismo para um alvo. Segundo Freud, uma pulsão tem sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu alvo é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir seu alvo.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.506).

Na perspectiva freudiana a mente está dividida em camadas, onde o consciente é apenas a parte mais superficial, mais acessível, digamos assim. No consciente é que ocorre todo o conhecimento e o processo de aprendizagem. Contudo, a mente estaria sujeita também às vontades primitivas que estão escondidas sob a consciência, *reprimidas* no nível inconsciente. O próprio conceito de inconsciente surge da teoria da repressão (FREUD, 1974a).

Os autores Souza e Bianco (2011) comentam que Freud chamou de *pulsão de vida* a *pulsão sexual* justamente por ter origem na manutenção da vida, e que só posteriormente ele considerou também a *pulsão de morte*, que é o instinto destrutivo, violento. Freud (2013) reformulou o pressuposto da coexistência de duas pulsões antagônicas: a *pulsão de vida* e *pulsão de morte*. Na busca pela satisfação da *pulsão sexual*, da libido, ocorre um grande número de desvios em relação ao objeto sexual e ao alvo sexual: o objeto é a pessoa de quem a atração sexual provém, e alvo sexual é a ação para a qual a pulsão impele.

Ao trazer a questão dos processos inconscientes no estudo das organizações é necessário lembrar que o ideal do ego é também (AUBERT, 2012), “aquilo que queremos ser”, diferentemente do superego que representa “aquilo que devemos ser e fazer” (FREITAS, 1999, p.86). É pela “projeção do ideal do ego que o indivíduo gera a *idealização* das organizações. Este fenômeno é característico de empresas administradas pelo pressuposto da excelência”, segundo Aubert (2012, p.188, grifo nosso), que ao buscar por padrões de desempenho continuamente em elevação geram uma imagem de *si* na mesma proporção de perfeição, levando os seus trabalhadores a “desenvolver e buscar uma imagem de si mesmos em conformidade com os padrões exteriores de excelência e sucesso”, por vezes em detrimento de sua própria identidade.

Ao fazer parte de um grupo, neste caso a organização, os indivíduos compartilham do desejo de realizar um projeto coletivo. Isto ocorre graças a um imaginário comum que os leva a desejarem realizar seus projetos e sonhos com estas pessoas e não outras. Os membros do grupo, neste caso, devem se reconhecer mutuamente e serem um tanto parecidos entre si, para que possam se amar e manterem-se unidos (ENRIQUEZ, 1997).

2.3.2 Desejo e Vida Psíquica no Contexto Organizacional

A citação abaixo, assim como outras encontradas na leitura do compêndio organizado por Motta e Freitas (2002), gerou reflexões que reforçaram e posicionaram de forma definitiva os caminhos desta pesquisa:

“As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas não são o império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção [...] que cada ser humano abriga em si.” (FREITAS, 2002, p.42).

Ao considerar a organização como espaço onde desejos e aspirações coexistem com medos e angústias encontraram-se não apenas o sujeito como unidade de análise, mas principalmente os processos inconscientes relacionados ao desejo, mesmo que de forma abrangente, como o desejo de reconhecimento (no sentido de ser reconhecido como ser humano, ser percebido e ter sua existência reconhecida) ou desejo de reassegurar ou fortalecer a própria autoestima. Esta lente aplicada aos estudos organizacionais, por diversos pesquisadores (FREITAS, 1999, 2002, 2009; MOTTA; FREITAS, 2002; ENRIQUEZ, 1992, 2002; TONELLI; CALDAS, 2002; DEJOURS, 2006; DEJOURS *et al*, 2994; CHANLAT *et al*, 2012, vol. I, II, III), permitiu um mergulho rico em perspectivas potencialmente capazes de sustentar o problema de pesquisa, imaginado inicialmente a partir do desejo observado na perspectiva da prática organizacional. Esta subseção foi dedicada justamente a descrever a vida psíquica e o desejo no contexto organizacional, principalmente na visão destes autores.

Observa-se aqui o ser humano enquanto um ser biológico e um ser psíquico, movido por necessidades biológicas e psíquicas. Os sonhos, expectativas, desejos, fantasmas, medos, sentimentos diversos como culpa, vergonha e identificação são alguns dos processos psíquicos que serão investigados. Motta e Freitas (2002) trazem o indivíduo como o contínuo construtor dos seus sonhos e desejos, ao mesmo tempo que experimenta a fragilidade de condição humana, traduzida em medos e receios de não ser reconhecido, de não ter sua validade pessoal reconhecida, vindo a encontrar esta afirmação no estatuto profissional.

Para Enriquez (2002) o psiquismo dos indivíduos nas organizações é considerado pelos administradores desde longa data. O autor afirma que ao provocar ao mesmo tempo um sentimento de culpa e um sentimento de vergonha a organização encontrará indivíduos dispostos a se sacrificar por ela. Ao mesmo tempo em que se apresenta como a “todo-poderosa capaz de fornecer aos sujeitos os elementos de segurança que irá saciar seus desejos de completude”, a organização alcança seus fins quando é capaz de apreender receios e desejos dos seus membros. (ENRIQUEZ, 2002, p. 21).

O autor traz a questão do conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. Pois, os indivíduos quando em grupos buscam exprimir seus desejos para desta forma serem percebidos pelos demais, se fazer amar por si mesma e realizar sua essência, seus sonhos. Mas o indivíduo não exprime somente seu desejo pessoal num grupo, quer igualmente ser reconhecido como um dos membros do grupo (ENRIQUEZ, 1997).

A cultura nas organizações atua no espaço imaginário dos trabalhadores por meio de um sistema de simbolismos encadeados e construídos por eles próprios e pelas relações no ambiente de trabalho. Isto se verifica com tamanha proporção na sociedade moderna em decorrência de uma crise identitária global, pela ausência de vínculos identificatórios, uma crise das significações imaginárias sociais, do conjunto da sociedade. As organizações modernas apenas ocuparam esta lacuna e, têm se tornado muito eficientes nesta tarefa (FREITAS, 1999). Por imaginário se entende a capacidade de vislumbrar uma imagem desejável de si e do que se poderia ser (FREITAS, 2002).

O indivíduo, sem outras referências à disposição, se apega às promessas de paraíso e entra num processo de idealização da organização, onde tudo lhe parece perfeito, passando a representar seu ideal projetado, seja ideal de vida, de sucesso,

de autonomia, não importa, pois, os motivos são inteiramente individuais, marcados por cada biografia em particular (AUBERT, 2012).

E quando as promessas não são cumpridas? Parece que de uma forma ou de outra, a empresa sempre falhará em suas promessas, pois estas são irreais, na prática o paraíso prometido não se realizará (FREITAS, 1999). Nos casos mais extremos, a vida no trabalho se transformará em literal inferno! Pois sim, se pegarmos emprestada a visão de inferno da literatura de Dante Alighieri temos o simbolismo do fogo, então podemos dizer que a *Síndrome de Burn out*, ou “queimadura interna” (AUBERT, 2012, p.164), pode ser chamada de verdadeiro inferno interior. Esta síndrome moderna é uma consequência extrema do estresse contínuo provocado por um ambiente de trabalho desfavorável, que leva ao “esgotamento profissional”, representado pela metáfora de queimação interna.

Voltando à questão da idealização da organização, quando os ideais não podem mais ser atingidos, ou não se consegue mais acreditar neles, vem a frustração, a ilusão cede espaço à desilusão. Sem ideal, o indivíduo desiludido começa um processo de desvalorização do seu Ego, que passa a ser vivida quase que fisicamente. Se esta condição se mantiver por algum tempo levará à depressão, decorrente da perda do ideal investido na organização. Como “se o Ego-Ideal do sujeito, de fato, se transformasse no Ego Organizacional”, e ao perdê-lo, perdesse sua própria identidade (ALBERT, 2012, p.192).

Isto ocorre porque a organização ocupa o ideal do ego, é a imagem grandiosa, suntuosa que se reflete no indivíduo e ele assim sente e se comporta. E aqui nasce a relação de ‘mãe’, em substituição a relação de ‘pai’ da empresa autoritária, que domina pelo medo do castigo. Na relação de ‘mãe’ a empresa moderna domina e manipula o comportamento dos seus ‘filhos’ pela ameaça de perda do amor materno. Constrói-se a imagem de quem pertence àquela família perfeita. Para não matar a mãe-organização, esta impõe as regras e condições nesta arena (FREITAS, 1999; SCHIRATO, 2000).

Como organização sedutora “a empresa moderna cria de si uma imagem grandiosa e onipotente. Esta imagem atraente, sustentada por um discurso vigoroso e ambíguo, convida todos os membros sociais a participarem desta grande fantasia” (FREITAS, 1999, p.158). Por outro lado, ela também alimenta um caráter carismático por meio de suas declarações de missão inspiradoras e de seus líderes carismáticos. “Ser estratégica significa mobilizar todos os esforços, encantar todos os corações,

seduzir todas as plateias” (FREITAS, 1999, p. 145). Freitas traz a crítica sobre o fato das empresas aproveitarem-se das carências estruturais da personalidade humana e da crise identitária do mundo moderno, para invadir o centro da afetividade dos indivíduos, desta forma exercendo seu poder sobre o campo do emocional, do universo psíquico.

Portanto, encontrar respostas aos conflitos do processo inconsciente individual frente à organização comporta mais que apenas um paradoxo teórico, mas potencialmente pode conduzir a novas formas de se pensar o próprio trabalho.

2.4. DESENVOLVIMENTO DO CAMPO DE ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AO DESEJO

Como forma de analisar o estado da arte nas categorias centrais desta pesquisa buscou-se pesquisar o desenvolvimento do campo de estudo da ‘cultura organizacional’ frente ao ‘desejo’, em publicações científicas nacionais e internacionais de estudos organizacionais, psicanálise e psicologia. Pois, *cultura organizacional* é uma concepção dos estudos organizacionais, construída a partir do conceito antropológico de cultura (MORGAN, 2007; CUCHE, 1999; FREITAS, 1991); enquanto *desejo* é um conceito nascido na psicanálise (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985; DEJOURS, 1994), e por vezes considerado nos estudos organizacionais (ENRIQUEZ, 2002; CHANLAT *et al*, 2012, DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; FREITAS, 1999, 2007, 2009; SOUZA; BIANCO, 2011).

Foram pesquisadas publicações entre 2005 e 2014, com busca pelos termos: ‘cultura organizacional’ e ‘desejo, bem como suas formas em Inglês: ‘*organizational culture*’ ou ‘*organisational culture*’ ou ‘*culture in organizations*’ e ‘*desire*’ presentes nos campos: título, palavras-chave e resumo. Primeiramente nas bases de dados: *Web Of Science™*; *SciELO - Scientific Electronic Library Online*; *EBSCO Publishing Service Selection Page* e o Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Em seguida, considerando os estudos organizacionais, foram consultados os seguintes periódicos com classificação Capes

Qualis A1 e A2¹;: *Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica*; *Brazilian Administration Review – BAR*; *Estudos de Psicologia (UFRN)*; *European Management Journal*; *Human Relations*; *International Forum of Psychoanalysis*; *International Journal of Psychology*; *Organizações & Sociedade*; *Revista de Administração*; *Revista de Administração Contemporânea – RAC*; *Revista de Administração da USP – RAUSP*; *Revista de Administração da USP – RAUP*; *Revista de Administração de Empresas - RAE eletrônica*; *Revista de Administração Pública – RAP*.

As bases de dados consolidadas (Scielo, EBSCO, *Web of Science*, CAPES) facilitaram o início da pesquisa, pois permitiram que mais de um termo fosse pesquisado durante um período de tempo, o que não ocorre em alguns sites específicos de periódicos, nos quais a pesquisa buscou separadamente pelos termos ‘desejo’ e ‘cultura organizacional’.

Em relação à busca por publicações, a primeira consideração está no fato de que apesar de existir uma quantidade significativa de publicações sobre o tema ‘cultura organizacional’ foi bem menor a quantidade de publicações encontradas que abordassem o conceito de ‘desejo’ no campo dos estudos organizacionais. Foi identificado um total de 97 (noventa e sete) artigos nestes periódicos, dos quais a leitura permitiu identificar que em nenhum artigo houve uma análise conjunta dos conceitos enquanto temas centrais, e que em apenas 2 (dois) artigos houve uma abordagem aos dois temas ‘desejo’ e ‘cultura organizacional’, apesar de que em ambos um dos temas figurou como pano de fundo, sendo estes: 1) Em Freitas (2009) o artigo aborda questões do desejo por mobilidade com alguns aspectos da cultura organizacional considerados; e 2) Em Bastos e Menezes (2010) temos a *intenção* de permanecer da empresa que, sob uma abordagem paradigmática diferente, descobriu que a identificação afetiva com elementos culturais da empresa atua como gerador da intenção de ficar na empresa. Este artigo não aborda diretamente o desejo, mas ao analisar a *intenção* acaba por encontrar sinais do *desejo*. Estes dois artigos e mais alguns selecionados para compor o entendimento das fronteiras do conhecimento relativo ao campo de estudo do desejo e cultura organizacional, serão comentados logo após a (TABELA 1), na qual se apresenta a distribuição das publicações por ano

¹ Classificação Capes atualizada conforme consulta realizada em 03/2015: <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam>

e por editor, e ainda por tema central. Nesta, estão identificadas as linhas por cores, de modo a representar as publicações por tema central de análise, sendo que a cada periódico ou evento equivalem três linhas: uma na cor laranja, representando as publicações com o tema central 'cultura organizacional'; outra na cor azul, representando as publicações com tema central 'desejo'; e mais uma linha em branco de somatória. Os dois artigos que abordaram tanto desejo quanto a cultura organizacional estão marcados em amarelo. Conforme pode ser verificado a seguir na (TABELA 1):

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS SOBRE 'DESEJO' E 'CULTURA ORGANIZACIONAL – 2005-2014

Legenda:		Tema central CULTURA ORGANIZACIONAL										
		Tema central DESEJO										
PERIÓDICOS	Qualis Capes (consulta mar/2015)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica	A2	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	4
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	
Brazilian Administration Review - BAR	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
		0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	
		0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	
Estudos de Psicologia (UFRN)	A2	0	1	0	1	1	1	2	1	1	0	8
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	1	0	1	1	1	2	1	1	0	
European Management Journal	A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
		2	2	1	0	0	1	1	1	4	4	
		2	2	1	0	0	1	1	1	4	4	
Human Relations	A1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8
		0	2	0	2	0	1	0	1	1	0	
		0	2	1	2	0	1	0	1	1	0	
International Forum of Psychoanalysis	A2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
International Journal of Psychology	A2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
		0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
Organizações & Sociedade	A2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	12
		0	2	1	0	1	1	2	0	5	4	
		0	2	1	0	1	1	2	0	5	4	
Revista de Administração	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8
		1	0	0	1	2	2	0	1	0	1	
		1	0	0	1	2	2	0	1	1	1	
Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2	0	3	0	0	0	1	1	0	0	1	12
		0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	
		0	4	0	0	0	2	2	1	1	2	
Revista de Administração da USP - RAUSP	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5
		0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	
		0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	
Revista de Administração de Empresas - RAE eletrônica	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	15
		2	6	1	1	2	0	0	1	1	0	
		2	6	1	1	2	0	0	1	2	0	
Revista de Administração Pública - RAP	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
		1	2	1	1	0	1	3	2	0	0	
		1	2	1	1	0	1	3	2	0	0	
TOTAL DE PUBLICAÇÕES EM PERIÓDICOS ENTRE 2005 E 2014 SOBRE 'DESEJO' OU 'CULTURA ORGANIZACIONAL'											97	

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS SOBRE 'DESEJO' E 'CULTURA ORGANIZACIONAL – 2005-2014

FONTE: Elaborado pela autora.

Dentre os dois artigos que abordam de forma indireta os temas do desejo e da cultura organizacional o primeiro é o artigo de Freitas (2009) sobre a questão da mobilidade como novo capital simbólico nas organizações, no qual a autora discute as convergências dos desejos do indivíduo e as necessidades organizacionais modernas, ao afirmar existir uma necessidade por indivíduos adaptáveis culturalmente e desejosos de viajar e trabalhar em outros países, para que as organizações possam alcançar melhores desempenhos no cenário competitivo atual. Esta congruência de desejos é discutida como instrumento de poder da organização à medida que a necessidade organizacional é disfarçada, aparecendo tão somente o desejo do indivíduo, seja ele real ou induzido. Chamando de “ideológico o deslocamento da necessidade organizacional para ser incorporado ao desejo individual”. Os elementos culturais são apenas considerados como pano de fundo nas análises deste artigo (FREITAS, 2009, p.261).

O segundo é o artigo de Bastos e Menezes (2010), já comentado na seção 1.3 dedicada às justificativas teóricas para esta pesquisa.

Demais artigos serão comentados a seguir: a pesquisa, sobre a “cultura de inovação”, identificou a diversidade dos artigos científicos, oriundos de universidades situadas em diferentes regiões do mundo, nos cinco continentes, revelando que o tema é foco de atenção em muitas culturas e nações; entre os resultados, vale destacar que a produção relativa ao tema cultura organizacional vem crescendo a partir de 2008 (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2011); Assim como nos estudos a partir de trabalhadores de tempo integral de setores públicos e privados, de várias organizações na Malásia, que indicaram que o ajustamento, ou adaptação, da pessoa ao ambiente é um mediador importante da relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho (AHMAD, VEERAPANDIAN, 2012); Outro artigo a partir da obra *Coronelismo, Enxada e Voto*, de Leal (1949), analisa como o conceito do coronelismo sofreu ressignificações ao longo da História do país e tem-se mantido como forma viva e singular de *mandonismo* da cultura política organizacional no Brasil (MARTINS *et al* 2011); A partir dos estudos quantitativos podem-se citar como exemplos as questões da cultura organizacional como fator de sucesso de sistemas de produção enxuta (GLASER-SEGURA *et al*, 2011); Ou ainda as características de seu *capital humano* (LACERDA, 2011); A reedição do artigo ‘a vida psíquica e o indivíduo preso na armadilha estratégica’ (ENRIQUEZ, 2014); A discussão sobre valores e sentido

aspiracional (BOURNE; JENKINS, 2013); Ou sobre vínculos em empresas familiares (ESTOL; FERREIRA, 2006); E ainda sobre as questões da confiança no ambiente do trabalho (FISCHER; NOVELLI, 2008).

O estudo de Brasileiro e colegas (2015) analisou os ritos de passagem e conhecimento enquanto relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. No qual conclui-se que o conhecimento construído pelos sujeitos a partir dos ritos de passagem não acontece de maneira homogênea. Mesmo que as organizações procurem definir o comportamento dos sujeitos a sua cultura e aos seus valores e crenças, as pessoas darão significados diferentes à informação abstraída de acordo com seus valores centrais construídos em experiências anteriores.

Ao se estudar a cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho, Cavazotte e colegas (2015, p.1571) propõem uma comparação entre empresas do setor público e privado e concluem que em ambientes onde a aprendizagem contínua é “forte elemento na cultura organizacional, mais oportunidades de desenvolvimento também parecem ser promovidas, e o desempenho e engajamento no trabalho tendem a ser maiores”.

Outro estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira em Comportamento Organizacional no período 2000-2010 mostra que o tema *Cultura Organizacional* ainda representa o primeiro lugar em abordagens sobre comportamento organizacional, representando treze por cento destas publicações (SOBRAL; MANSUR, 2013), sendo destes dois terços com abordagens qualitativas. Estas revisões bibliométricas nos levam a considerar que o interesse por cultura organizacional pode até apresentar momentos de menor interesse, mas continua figurando como foco nas pesquisas em administração. A falta de consenso quanto qual a abordagem predominante na produção nacional pode se dever ao fato do estudo tratado na área de estudos organizacionais ou especificamente no campo de estudos do comportamento organizacional.

A revisão destes artigos confirma o potencial de avanço do campo de conhecimento sob as lentes qualitativas de pesquisa, mas acima de tudo, convida ao estudo mais pormenorizado da dimensão humana nas organizações como forma de enriquecimento desta abordagem ainda minoritária nos estudos científicos em administração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa, com o intuito de responder ao problema de pesquisa. Primeiramente, será defendida a concepção ontológica nominalista, com perspectiva voluntarista da natureza humana e a epistemologia interpretativista que pautam o trabalho. Será retomado o objetivo para então estabelecer o modelo conceitual do estudo mediante as definições constitutivas e operacionais dos termos. A partir daí, apresenta-se a delimitação da pesquisa, que em seu objetivo caracteriza-se como exploratória, na qual será observada a abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos, com coleta de dados no campo, com corte de tempo transversal, sob o nível de análise do indivíduo. Apresenta-se, por fim, o delineamento da pesquisa e suas limitações.

Entende-se que este caminho metodológico seja ajustado e coerente para se apreender aspectos particulares das culturas nas organizações, mediante a análise das representações dos elementos e formas de cada cultura e como estas formas se relacionam com o campo psíquico, onde são constituídos o desejo e a identificação.

3.1 CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA

À medida que se propõe a analisar processos inconscientes como a identificação e o desejo humano nas organizações, se optou por uma compreensão subjetivada do mundo, constituída a partir do pensamento e da ação humana em interações sociais. O estudo será norteado pelo interpretativismo, escolha voluntarista e ideográfica, na qual o mundo social é entendido como um processo emergente e contínuo, criado pelos indivíduos (MILES; HUBERMAN, 1994).

Nesta proposta, autores dos estudos críticos organizacionais (PAGÉS, 1987; CHANLAT *et al*, 2012; CLEGG, 1994; ENRIQUEZ, 1992, 2006; SEGNINI, 2007; FLEURY; FISHER, 2007; FREITAS, 1999; SCHIRATO, 2000; ENRIQUEZ, 1992, 2002; MOTTA; FREITAS, 2002; BRASILEIRO *et al*, 2015; OLIVEIRA, HONÓRIO, 2014; BARRETO *et al*, 2013; REIS, AZEVEDO, 2015; BASSO, BRESSAN, PAULI

2014; SANTOS *et al*, 2014; CAVAZOTTE *et al*, 2015; SANTIAGO, TURRINI, 2015), trazem uma relevante contribuição à fundamentação teórica da pesquisa.

Pois “a organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional” (ENRIQUEZ, 2012, p.19). Da mesma forma que Enriquez, entende-se que a organização não é uma realidade objetivada, previamente apresentada pela sociedade ao homem. Mas, uma realidade criada na ação organizacional, mediante a interação entre as pessoas, nas rotinas do trabalho, na forma dos indivíduos se relacionarem e se comportarem no ambiente de trabalho, como proposto por Weick (1979), mas acima de tudo mediante a análise da fala dos sujeitos pela análise de conteúdo das entrevistas, de modo a evidenciar o composto simbólico. Isto tudo faz com que haja uma construção coletiva de sentido sobre do que é trabalhar nas organizações. No fluxo de atividades, processos, sistemas, rotinas, crenças, cultura e informação, a organização é permanente e continuamente construída e reconstruída pelos indivíduos que interpretam, reinterpretem, configuram e reconfiguram a organização no movimento de *sensemaking* – dar sentido, significado (WEICK, 1979). Do mesmo modo, entendemos que as questões envolvidas na problemática deste estudo sejam construídas e reconstruídas pela ação dos indivíduos e das organizações nas interações rotineiras, fato que justifica a escolha epistemológica.

O conhecimento é considerado como algo socialmente construído e criado mediante um sentido compartilhado pelas interações sociais. Em outras palavras, se pode traduzir o termo *sensemaking* cunhado por Weick por “significar”, neste caso o próprio trabalho. Por conseguinte, pressupõe-se a cultura como a própria organização, afirmar isto significa ver a cultura como metáfora, mas também como uma experiência subjetiva no universo organizacional.

O pesquisador poderá mergulhar em busca de dados a serem interpretados e significados para elucidar complexos sistemas dos quais participam os atores organizacionais na realização do trabalho, observado na identificação com a cultura na organização e na constituição do desejo de permanecer. Partindo de descobertas particulares para possíveis generalizações analíticas.

3.2 ESPECIFICAÇÕES DO OBJETIVO DA PESQUISA

Considerando o objetivo geral desta pesquisa como: Compreender como a identificação do indivíduo com a cultura organizacional se relaciona com o desejo das pessoas de permanecer na empresa; e por objetivos específicos:

- i. Entender como a cultura organizacional é compreendida pelos indivíduos membros da empresa, por quais elementos;
- ii. Investigar como se dá a identificação das pessoas com a cultura organizacional;
- iii. Investigar como ocorre e, é manifestado, o desejo das pessoas de permanecer na organização;

Como destacou Enriquez (2002, p. 21, grifo nosso), quando a organização consegue suscitar em seus membros uma verdadeira 'vocação heróica' pode levá-lo a questionar inclusive as normas da organização. Este autor apresenta que esta conduta poderá ter duas consequências: a criação de sujeitos "estrategistas" (ENRIQUEZ, 2002, p. 21, aspas do autor); ou a criação de sujeitos que realmente desejam ser autônomos e são capazes de sublimação. Outros dois autores (TONELLI; CALDAS, 2002), em capítulo do mesmo livro (MOTTA; FREITAS, 2002) seguem a mesma linha de raciocínio e contribuem com uma terceira possibilidade para a projeção do indivíduo nos elementos da cultura organizacional, mediante o processo de captação da vida psíquica do indivíduo. Estes autores afirmam que:

"A identificação dos membros de um grupo com uma ideia, com um líder, com a cultura organizacional, por exemplo, pode ser grande a ponto de as pessoas perderem sua autonomia de pensamento e passarem a se conduzir apenas pelos ideais do grupo. De certo modo pode haver um empobrecimento de sua capacidade intelectual e uma acentuação dos processos afetivos e emocionais como base de condutas." (TONELLI; CALDAS, 2002, p. 141)

3.3 DEFINIÇÕES DE ANÁLISE

Considerando-se a problemática deste estudo encontram-se três elementos centrais, sendo a cultura nas organizações, a identificação dos indivíduos e o desejo

humano, as categorias de análise referem-se a estes elementos. O primeiro será analisado no nível organizacional e os dois últimos como elementos do nível individual, mais profundamente o universo imaginário, por este motivo este projeto se fundamenta em um campo multidisciplinar, principalmente na sociologia, na psicologia e na psicanálise, além evidentemente, dos estudos organizacionais. As definições a seguir são oriundas destas diversas áreas do conhecimento.

3.3.1 Definições Constitutivas e Operacionais

A seguir as definições conceituais (Definição Constitutiva – D.C.) e como serão operacionalizadas (Definições Operacionais – D.O.) das categorias de análise a serem utilizadas neste estudo.

a) CULTURA ORGANIZACIONAL

D.C. A cultura organizacional, na definição de Freitas (1999), é considerada também “um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização [...] tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.” (FREITAS, 1999, p.97). Identidade esta, suscitada em seus membros, por meio da identificação, em face de “uma missão nobre, uma alma coletiva e um amor idealizado pela empresa” (MOTTA; FREITAS, 2002a, p.8). Freitas (1991) cita que os valores e crenças, rituais e cerimônias, histórias, mitos, tabus e heróis podem ser entendidos como os principais elementos para se estudar cultura no contexto organizacional. Estas definições serão conjuntamente utilizadas para entender como a cultura organizacional é percebida pelas pessoas nas empresas.

D.O.: Para possibilitar a observação de forma prática, cabe utilizar a perspectiva de Morgan (2007) na qual é necessário desvendar tanto aspectos banais e rotineiros quanto os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade organizacional. A descrição deste autor, abaixo, justifica que a operacionalização desse conceito seja realizada por meio de entrevistas qualitativas e observação direta nas empresas:

“Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura corporativa é simplesmente observando o funcionamento do dia-a-dia de um grupo ou da organização a que se pertence como se fosse uma pessoa de fora - adotando-se o papel de um antropólogo. As características da cultura gradualmente se tornam evidentes à medida que a pessoa toma consciência dos padrões de interação entre indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais da rotina diária.” (MORGAN, 2007, p.148).

Apesar da amplitude das lentes de Morgan (2007) e Freitas (1991), para se tentar apreender este conceito tão complexo, vale ainda considerar outros aspectos, como os trazidos por Chanlat (2012c) onde tempo e o espaço constituem duas dimensões de toda atividade e experiência humanas, e que cada ser humano enraíza-se simultaneamente no tempo e no espaço, e em Chanlat (2012b) na importância do simbolismo; e por Cuhe (1999, p.217), na qual a compreensão da cultura de uma empresa necessita “entender antes as microculturas dos grupos que dela fazem parte”.

Portanto, se utilizará da observação para identificar e analisar as atividades informais de interação, a questão do uso do espaço e do tempo na rotina das organizações, valores, crenças, rituais, heróis, símbolos a fim de triangular com evidências obtidas nas entrevistas mediante a significação das palavras, buscando em ambos os instrumentos de coleta captar as manifestações nas quais se possam apreender os elementos diversos da cultura organizacional, segundo Freitas (1999), percebidos e construídos pelos indivíduos em seus processos de interação.

b) IDENTIFICAÇÃO

D.C.: Segundo o Vocabulário de Psicanálise de Laplanche e Pontalis a identificação é um:

“Processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma prioridade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo dessa pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações”. (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.295).

D.O.: Os estudos empíricos de Dutton *et al* (1994) sobre as imagens da organização e a identificação de seus membros mostrou que quando é alta a identificação com a organização os atributos que definem a organização também

definem o indivíduo. Para Enriquez (2002, p.19) é a organização que impele o indivíduo a idealizá-la e a identificar-se com ela, por meio de seus elementos culturais, a fim de que este lhe devote seu amor incondicional, e faz isto com a criação de um mito coletivo, ou uma ideologia, que impede outras visões de mundo, fazendo com que valores e normas organizacionais sejam incorporados pelos membros a ponto de constituírem traços de sua própria identidade.

Baseado nestas afirmativas se utilizará de entrevistas individuais (orientadas por um roteiro), buscando encontrar os aspectos que indiquem a identificação do indivíduo na cultura organizacional, buscando sinais de idealização e identificação com a empresa compreendidos pelos elementos da cultura organizacional. Estes dados serão triangulados com os dados obtidos da observação direta e análise documental, através de registro de evidências e artefatos.

c) DESEJO

D.C.: O desejo segundo o Vocabulário de Psicanálise de Laplanche tem a seguinte definição:

“Na concepção dinâmica freudiana, um dos pólos do conflito defensivo; o desejo inconsciente tende a realizar-se estabelecendo, segundo as leis do processo primário, os sinais ligados às primeiras vivências de satisfação. A psicanálise mostrou, no modelo do sonho, como o desejo se encontra nos sintomas sob a forma de compromisso.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p. 158).

Com isto, o desejo se estabelece, em primeiro lugar, no tempo passado, e em segundo lugar no universo fictício, no imaginário, e em terceiro lugar no campo do universo individual subjetivo (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994).

D.O.: Para entender como se constitui o desejo de permanecer nas organizações se utilizará das entrevistas individuais, buscando encontrar significados relevantes relacionados à satisfação experimentada ao pertencer à organização que possam ser categorizados e avaliados em busca da resposta a terceira pergunta de pesquisa. Atendendo aos aspectos de emoções e sentimentos que habitam no tempo passado, em universo imaginário, e constituído no campo do universo individual subjetivo. Com isto, se buscará captar as representações subjetivas e os significados de satisfação contidos nas manifestações colhidas no campo de pesquisa, buscando observar sentimentos projetados na organização, principalmente de autoestima,

reconhecimento, proteção e segurança, que na teoria freudiana marcam as principais vivências de satisfação (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985).

3.4 DELIMITAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA

Miles e Huberman (1994) argumentam que a validade dos estudos qualitativos passa por algumas interrogações elementares quanto a sua significância, confiabilidade e fidelidade ao objeto de estudo. O estudo de casos é um sistema limitado, portanto é necessário tornar claras e precisas suas fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos (CRESWELL, 2007). Buscando orientar a pesquisa e, a fim de manter coerência nos aspectos metodológicos, serão especificados abaixo os pontos que delimitarão a pesquisa, em termos de: objetivo, abordagem, estratégia, método, ambiente e tempo.

3.4.1 Objetivo

Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória por tratar-se de investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com “tripla finalidade: desenvolver proposições, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou para modificar e clarificar conceitos”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.188). No âmbito desta pesquisa estes três aspectos serão atendidos, à medida que se espera que emergjam novas proposições do campo que sejam indicativos para a realização de novas investigações, além de propor clarificar os conceitos da teoria.

Para tanto será realizado o estudo de casos múltiplos com coleta e análise qualitativa, envolvendo revisão bibliográfica, entrevistas com membros da organização, e a análise de conteúdo dos relatos e de documentos.

3.4.2 Abordagem

Será utilizada a abordagem qualitativa nos procedimentos de coleta e tratamento dos dados empíricos. Para Stake (2010, p.38) um “bom projeto de pesquisa qualitativa” deve lidar profundamente com algumas das “complexidades da experiência humana, baseando-se no pensamento, na linguagem das pessoas, passado e presente”. Por essa razão, utiliza-se a revisão da literatura de pesquisa como forma de estabelecer os objetivos de estudo. A característica mais marcante da pesquisa qualitativa é que ela é interpretativa, uma busca por significados.

3.4.3 Estratégia

Optou-se pela estratégia de estudo de casos múltiplos a fim de permitir a compreensão de algo mais amplo que os casos em si. Na tipologia de Stake (1995, 2000) este estudo se caracteriza como estudo de caso instrumental coletivo, sob o qual o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno. Os casos são escolhidos por se acreditar que seu estudo permitirá uma melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, sobre um conjunto ainda maior de casos.

Para Stake (2000) o estudo de caso é, ainda, geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões. Mas, esclarece que nessa modalidade de investigação predominam questões ou temáticas sobre relações complexas, situadas e problemáticas. Esta condição está alinhada ao problema desta pesquisa que conta com justas três categorias analíticas que tratam de temáticas complexas e problemáticas por, dentre outros fatores, por abordar conceitos multidisciplinares, por buscar apreender questões do campo psíquico e considerar duas unidades de análise, sendo a individual e a organizacional.

3.4.4 Ambiente

Este estudo se fundamentará na coleta de dados empíricos, portanto classificado quanto ao ambiente de desenvolvimento como uma pesquisa de campo. O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade, inseridos em seu próprio contexto. (MARKONI; LAKATOS, 2003).

3.4.5 Tempo

Com relação ao tempo, este estudo pretende realizar uma pesquisa transversal com aproximação longitudinal, em razão da pesquisa documental, como na análise dos vídeos e publicações diversas, definida por Cooper e Schindler (2003, p.129) como o estudo que é “realizado e representa um determinado momento, os dados necessitam ser considerados em seu contexto histórico, social e temporal”.

3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Stake (1995) ao abordar a arte na investigação por meio de estudos de caso propõe como uma das formas de trabalho a análise coletiva (ou estudo de casos múltiplos) a escolha deve ocorrer de forma a se obter equilíbrio e variedade, mas acima de tudo o potencial de aprendizado deve ser o principal indicador para a escolha dos casos. Com isto, optou-se por organizações com evidências extraídas por meio da análise documental e observação não participante, de modelos distintos de cultura organizacional, tendo por critério buscar empresas que tenham sido listadas nos meios de comunicação impressa, como tendo critérios de excelência para se trabalhar e elementos culturais destacados, como o herói e os símbolos corporativos, por

exemplo. A postura investigativa irá privilegiar a compreensão das complexas inter-relações entre os elementos e a experiência humana (STAKE, 2000).

3.5.1 Planejamento e Protocolo de Pesquisa

Para Martin (2008), diferentemente de outras estratégias de pesquisa, o estudo de caso não desenvolveu um conjunto fixo de etapas a serem seguidas, não havendo uma sistematização padrão de projeto de pesquisa, contudo é possível e desejável, compor um projeto *ad hoc*, contendo um plano de ação com a sequência lógica de procedimentos a partir das proposições iniciais. Segundo autores dedicados ao tema da pesquisa qualitativa (MARTIN, 2008; STAKE, 1995; DENZIN; LINCOLN, 2005), um projeto bem elaborado de Estudo de Caso possibilitará garantias de lógica interna, confiabilidade e validade dos resultados de investigação.

O desenvolvimento prévio de um Protocolo de Estudo de Casos Múltiplos permite que se conduza e limite a pesquisa de modo a manter o rigor científico e a análise sobre a problemática de estudo. Para isto foram desenvolvidos os documentos que compõem o Planejamento de Pesquisa, sendo todos apresentados na Seção Apêndices ao final deste projeto. Sendo estes: APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS; APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA; APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE LIVRE CONSENTIMENTO; APÊNDICE D – PROTOCOLO DE TRIANGULAÇÃO; Além destes, a Seção finaliza com o APÊNDICE E – PEQUENO GLOSSÁRIO DE TERMOS DA PSICANÁLISE.

Em relação às etapas macro consideradas no Cronograma de Pesquisa, cabe salientar o seguinte que segundo Denzin e Lincoln (2005), por sua natureza situacional em busca de experiências vividas o projeto de pesquisa qualitativo de Estudo de Casos Múltiplos deve ser ostensivamente observacional e criticamente reflexivo. Pois o pesquisador deve estar atento às novas questões ou proposições que podem emergir, crescer e, algumas morrer, ao longo do processo de investigação (STAKE, 1995). Os dados devem ser considerados como fenômenos embebidos nas complexidades dos contextos histórico, cultural, social, econômico, político, ético e estético (DENZIN; LINCOLN, 2005).

3.5.2 Critério de Seleção dos Casos de Estudo

Para Smircich (1983a) as organizações são esquemas interpretativos compartilhados que se desenvolvem por meio das interações sociais, expressos na linguagem e em outros signos presentes no dia-a-dia da empresa, fornecendo a base de significados da rotina do trabalho.

/Em um projeto qualitativo, o pesquisador vai descrever um problema de pesquisa que possa ser melhor compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno. Trata o estudo dos problemas relacionados ao campo de percepção dos participantes, analisando “como eles identificam a experiência, vivem e percebem o fenômeno, à procura do significado das experiências” para os participantes (CRESWELL, 2007, p.88).

Stake (1995) ao abordar a arte na investigação por meio de estudos de caso propõe como uma das formas de trabalho a análise coletiva (ou estudo de casos múltiplos) a escolha deve ocorrer de forma a se obter equilíbrio e variedade, mas acima de tudo o potencial de aprendizado deve ser o principal indicador para a escolha dos casos. Neste sentido, com o objetivo de formar um quadro de comparação entre os casos estudados buscou-se identificar empresas similares em algum sentido, mantendo o requisito de equilíbrio, sendo este atributo o traço de cultura organizacional fortemente construída e percebida pela comunidade na qual se insere, ao longo de um longo período de tempo, conforma pesquisa documental. Mas também com evidências que indiquem modos opostos de ‘fazer as coisas’, garantindo a variedade.

Mediante contextos sociais, históricos, culturais, econômicos, políticos, ético e estéticos diferentes entre si, que proporcionem a seus membros diferentes experiências, buscar-se-á analisar como a questão do desejo em relação ao trabalho ocorre em diversas condições. Espera-se encontrar a identificação pessoal com a cultura organizacional como elo entre realidades distintas e comportamentos semelhantes, no que se refere ao desejo de permanecer. Acredita-se que não seja o

padrão de cultura, mas sim a identificação dos indivíduos com esta, a promotora do desejo projetado na organização. Mesmo que o padrão de cultura possa influenciar em menor ou maior grau a identificação.

Nesta lógica foram definidas, como objeto de estudo, empresas enraizadas em contextos culturais regionais diversos entre si em termos de história, política, economia, relações estéticas e éticas, buscando pela diversidade entre casos sugerida por Stake (1995) para se ampliar o potencial de análise e descoberta.

Desta forma, identificou-se primeiramente um universo de pessoas que trabalham em empresas nestes critérios comentados acima. Do conjunto de respondentes a serem utilizados na pesquisa tem-se cinco empresas.

3.5.3 Fontes e Instrumentos de Coleta dos Dados

Para o pesquisador interpretativo “o objetivo da pesquisa em ciências sociais é desenvolver a compreensão da vida social e desvendar como as pessoas constroem significado no seu contexto natural” (GODOI *et al*, 2010, p.64), portanto a busca por relatos pessoais sobre significados atribuídos será a principal fonte de dados empíricos, mediante realização de entrevistas abertas com colaboradores das empresas pré-selecionadas, a fim de investigar como se constitui as questões da identificação pessoal com a cultura organizacional e a existência do desejo de permanecer nesta por tempo indeterminado, de modo incondicional a priori. As entrevistas buscarão tantos entrevistados quantos necessários ao esgotamento do tema. O roteiro para as entrevistas é apresentado no Apêndice B.

Outras duas técnicas de coleta de dados serão aplicadas com objetivo de triangulação de informações, sendo: a) formulários observacionais por meio de visitas presenciais de observação direta; b) pesquisa documental, privilegiando informações disponíveis na rede mundial Internet. Para a observação direta nas instalações das empresas buscar-se-á o foco no ambiente de trabalho (perspectiva holística) e no comportamento das pessoas. Na pesquisa documental se buscará enriquecer os dados com visitas virtuais aos endereços eletrônicos oficiais corporativos e em redes sociais para coletar depoimentos espontâneos de empregados e ex-empregados. Portanto, o protocolo de triangulação usado será de fontes de dados (STAKE, 1995).

As entrevistas, as formas de observação e a pesquisa documental constituem-se, de acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), como principais técnicas para a realização da estratégia de estudo de caso. Stake (1995) destaca que o uso dessas múltiplas fontes de evidências, considerada a triangulação, permite que o investigador aborde e verifique uma maior variação de aspectos históricos e comportamentais, indispensáveis no estudo de caso.

3.5.4 Critério para Escolha dos Entrevistados

O critério que orientará o trabalho de campo, segundo Godoi *et al* (2010), será a evolução da compreensão analítica, a fim de atribuir consistência ao tema investigado. Portanto, a definição dos participantes ocorrerá durante o processo de estudo, atribuindo ao pesquisador flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número de participantes ou aprofundar a conversação, buscando o desenvolvimento teórico do trabalho.

O critério de julgamento para encerramento das entrevistas será o princípio da saturação, conforme Godoi *et al* (2010, p.309), no qual o investigador adquire confiança empírica de que não se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria, à medida que vão sendo encontrados casos similares no processo de coleta de dados.

Em relação ao critério de acesso aos participantes, se buscará atender a questão da acessibilidade aos entrevistados e a continuidade das entrevistas (GODOI *et al*, 2010), para tanto se estabeleceu como técnica de seleção o convite por meio eletrônico, através de endereço eletrônico obtido através da administração da própria empresa, pois desta forma evita-se o fator inibidor da proximidade com o pesquisador e permite atuar apenas com aqueles que forem voluntários, aplicando a partir daí a técnica de “bola de neve” (SIERRA, 1988), com indicações dos primeiros entrevistados, uma vez que a relação de intersubjetividade das entrevistas iniciais pode gerar interesse de outras pessoas vinculadas ao grupo do entrevistado.

3.5.5 Critérios para Tratamento e Análise dos Dados

Para o tratamento dos dados se propõe a agregação categorial de dados. A técnica será da análise de conteúdo que, com base em Bardin (2010, p. 40), refere-se a um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Buscar-se-á apreender o conteúdo manifesto nas entrevistas a fim de triangular com outras fontes de informações a fim de se obter correspondências e padrões que conduzam a generalizações analíticas críveis em resposta às perguntas de pesquisa (STAKE, 2009). Assim também, a triangulação de instrumentos de coleta será aplicada a fim de aumentar a validade interna e melhorar o *design* do estudo. (GODOI *et al*, 2010, p.110).

A análise de conteúdo pode ser uma análise dos significados, por exemplo a análise temática, embora possa ser também uma análise dos significantes, no caso da análise lexical e análise dos procedimentos. (BARDIN, 2010). Neste estudo se buscará abranger ambas as possibilidades a fim de ampliar as potencialidades de evoluir no conhecimento.

Esta escolha se deu por estar o estudo apoiado no paradigma da construção social da realidade, no qual a realidade subjetiva do indivíduo tem seu foco cognoscitivo e afetivo na estrutura de plausibilidade. Esta estrutura de plausibilidade é gerada por outros significativos com os quais foi estabelecida forte identificação afetiva (BERGER; LUCKMANN, 2003). Procurar-se-á analisar as características percebidas pelas pessoas, que representam significados capazes de estabelecer identificação afetiva suficiente para contribuir na constituição do desejo de continuar na organização.

Triangulação

Denzin e Lincoln (2005) identificaram quatro tipos de triangulação: triangulação de dados, triangulação do investigador, triangulação da teoria, e

triangulação metodológica. Neste estudo se utilizará a triangulação de fontes de dados como forma de ampliar a validade e confiabilidade das conclusões. A triangulação de fontes de dados ocorre pela coleta de dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos. Distinguindo subtipos de triangulação de dados, os autores propõem que se estude o fenômeno em tempos (explorando as diferenças temporais), espaços (locais - como forma de investigação comparativa) e com indivíduos diferentes. Com isto, se buscará ao longo do processo de coleta de dados, ir classificando-os em relação à necessidade de triangulação, conforme modelo de decisão abaixo proposto por Stake, conforme (QUADRO 1):

Avaliação da situação do dado	Necessidade de Triangulação
Descrição incontestável	Necessita de algum esforço de confirmação
Descrição duvidosa e/ou contestada	Necessita de confirmação
Dados críticos para asserções finais	Necessita esforço extra de confirmação
Interpretações chave	Necessita esforço extra de confirmação
Convicções do pesquisador, assim identificadas.	Necessita de algum esforço de confirmação

Quadro 1 – Classificação de Dados para Triangulação.
Elaborado pela autora com base em Stake (1995, p.112).

A partir deste quadro, pretende-se estabelecer um processo de triangulação de fontes de dados que permita comparar como uma determinada situação observada ocorre em diferentes momentos, espaços e com diferentes pessoas, atendendo ao Protocolo de Triangulação constante do APÊNDICE D. Este procedimento busca identificar convergência em diversas fontes de evidências a fim de constituir uma descoberta ou ao menos uma evidência que poderá ser juntada a outras visando a melhor compreensão e interpretação de um fenômeno. (MARTINS, 2008, p.80). A este processo os autores (STAKE, 2000; MARTINS, 2008; DENZIN, 1978) chamam de encadeamento de evidências e tem por objetivo aumentar a confiabilidade das informações do Estudo de Caso.

Contudo, algumas limitações devem ser consideradas em todo estudo científico e a próxima seção encerra o corpo deste projeto com a discussão destas, em seguida as Referências e Apêndices do projeto.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa, bem como qualquer outra, possui limitações; neste caso, talvez, a primeira seja a inexperiência da pesquisadora, no processo de construção de seu próprio aprendizado. Ademais o fato da autora estar afastada sob tratamento de saúde, que traz limitações severas ao trabalho, inerentes a esta condição. Estes fatores podem ter reduzido a capacidade de abrangência da busca de dados de campo.

Assim também, no que se refere ao estabelecimento das proposições de investigação é possível que a perspectiva prévia encontre distância da realidade empírica, a ponderar que estas foram determinadas com base em reflexões da pesquisadora, que possivelmente não possua a maturidade desejada nesta tarefa de investigadora, mas também fundamentadas em Teorias pouco aplicadas ao contexto brasileiro. Neste caso se buscará ficar atenta e apreender as proposições que devem emergir do campo de estudo, como sugere Stake (2000, 1995).

Quanto à coleta de dados, espera-se encontrar limitações no acesso e/ou apreensão e interpretação das informações realmente relevantes, pois tanto o processo de identificação quanto o desejo não ocorrem na dimensão consciente da mente do indivíduo entrevistado, eles ocorrem no campo do inconsciente, que não pode ser compreendido sem a interpretação de significados e significantes manifestos, estando, portanto a pesquisa limitada ao que os indivíduos se permitirem manifestar e ao que o investigador for capaz de captar e como irá interpretar. Para minimizar este risco é que se propôs um Protocolo de Estudo de Casos Múltiplos, constituído sobre as proposições prévias de pesquisa, e um Protocolo de Triangulação de Dados, para tentar garantir que o olhar de pesquisador não fuja à ótica do problema.

Como possível limitador também, segundo Wolcott (1990) o ponto crítico, e causador de possíveis conclusões equivocadas, na investigação qualitativa não é acumular dados, mas selecioná-los, e decidir assertivamente livrar-se da maior parte dos dados que acumulou. A solução está em descobrir categorias essenciais, com suficiente contexto e relevância ao objeto de estudo e, abrir mão dos demais dados.

Espera-se, contudo que o Planejamento da Pesquisa permita selecionar de modo lógico os dados coletados e possa minimizar as questões de validade interna e externa e confiabilidade das conclusões de pesquisa.

Em relação à validade interna, que determina a capacidade de os conceitos serem avaliados por meio das definições constitutivas propostas na subseção 3.3.1, entende-se que estas estejam coerentemente suportadas na teoria psicanalítica e nos estudos organizacionais e serão capazes de oferecer tal validade. Quanto a garantir a validade externa, que é a capacidade de generalização dos resultados, e a confiabilidade, que se refere à consistência e estabilidade dos resultados, se defende que os resultados poderão ser analiticamente generalizáveis e estáveis à medida que se buscará o encadeamento de evidências pelo Protocolo de Triangulação para a construção de descobertas costuradas e fundamentadas por estas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Em função da natureza do problema e dos objetivos que orientam o estudo optou-se por utilizar a estratégia de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados deu-se por meio da realização entrevista com questões estruturadas e abertas, para pessoas de diferentes posições hierárquicas e tempo de empresa, em cinco empresas escolhidas por apresentarem indícios de traços e elementos de uma cultura organizacional reconhecida, conforme pesquisa documental feita em websites oficiais institucionais, periódicos dedicados a temas corporativos e matérias publicitárias sobre gestão e negócios. Na próxima seção serão apresentados os perfis de cada empresa, mediante esta investigação, e a seguir o perfil dos entrevistados.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Como comentado na seção anterior Critério de Seleção dos Casos de Estudo, segundo Stake (1995) a escolha dos casos, em um estudo de caso múltiplo ou coletivo, deve ocorrer de forma a se obter equilíbrio e variedade, mas acima de tudo o potencial de aprendizado deve ser o principal indicador para a escolha dos casos. Esta foi a intenção ao se buscar dados para esta pesquisa à medida que se pode observar uma variedade maior nas respostas por se buscar pessoas de diferentes empresas, com traços de cultura organizacional diversos.

Ao considerar o indivíduo como unidade de análise deste estudo, tem-se que cada pessoa pode ser reconhecida como um caso em si, ou cada uma das empresas consideradas ao se observar as análises finais advindas das entrevistas trianguladas com a pesquisa documental.

O ponto em comum entre as 23 (vinte e três) pessoas entrevistadas é o fato trabalharem em empresa reconhecida por sua cultura organizacional

Perfil das Cinco Empresas

Empresa A:

A primeira é uma empresa nacional de capital fechado do segmento de artigos esportivos. Possui cerca de mil empregados em sua rede de negócios. A partir daqui identificada apenas como Empresa A, tem uma estrutura planejada com poucos níveis de hierarquia, sendo que a linha de poder não está claramente determinada, uma vez que todos respondem autonomamente por projetos e existe pouca distância do poder. Os empregados possuem autonomia em relação ao uso do tempo de trabalho, não sendo algumas vezes sequer exigida a presença na empresa; o uso do espaço na organização é bastante variado e democrático com muitas manifestações pessoais aparentes. Não existem rotinas de trabalho preestabelecidas para a maioria das funções administrativas, cada projeto tem seu padrão definido ao iniciar e poucas regras escritas foram identificadas nas pesquisas documentais.

Fundada na década de 1970, há cerca de alguns anos passou por uma reengenharia na qual o parque industrial foi transformado em cooperativa e doado aos empregados. Assim, a empresa transferiu o bônus e o ônus da atividade produtiva e focou suas energias na atividade que é motivo de seu sucesso: a gestão da marca. Hoje a empresa, que emprega cerca de 70 empregados diretos, está estabelecida em um prédio construído nos anos 1980.

Segundo seu fundador, em depoimentos coletados na pesquisa documental, esta liberdade não compromete o trabalho das pessoas que atuam com metas de produção e cada uma sabe de sua responsabilidade. Não existem descrições de cargos ou outros mecanismos formais de gestão de pessoas, como planos de carreira, gestão de desempenho ou hierarquia bem definida entre posições no organograma. Cada empregado responde por sua atuação, sendo acompanhado e orientado pelo responsável por cada produto ou projeto, num modelo descentralizado de atuação por processos.

Como vantagens desta forma de comunicação foram citadas nas entrevistas “a livre expressão de opiniões e sentimentos” e “a agilidade dos processos abertos”. Como fator de desvantagem no modelo foi citado a “falta de definição de papéis”. Não existem declarações formais de ‘Missão’, ‘Visão’ ou ‘Valores’ corporativos. No caso da empresa A os valores fundamentais são definidos informalmente como: “liberdade” e “responsabilidade”.

Empresa B:

A segunda empresa tem capital multinacional e atua no ramo de operações florestais, está estabelecida no Brasil desde 2002. Com um modelo de cultura mais normatizado e menos flexível, identificada para fins de estudo apenas como Empresa B, foi constituída em 2002 a subsidiária nacional é parte da maior companhia de reflorestamento da América Latina. No Brasil está presente em nove instalações, entre sedes administrativas, industriais e florestais. Para efeito deste estudo analisaremos apenas a principal sede administrativa nacional situada na Região Sul. Esta unidade conta com cerca de duzentos empregados diretos dispostos em um organograma clássico e com hierarquias bem definidas.

A cultura na empresa B é percebida neste momento como fragmentada por seus integrantes. Resultante da união de duas empresas menores e familiares do mercado de reflorestamento industrial, a empresa hoje ainda se adapta ao estilo de trabalho impresso pela diretoria. Contudo, muitas características já eram presentes nas empresas originais, como a questão da gestão hierarquizada e formal.

A hierarquia, no entanto, é percebida como bem definida e cada empregado obedece a um descritivo de cargo com tarefas, responsabilidades e objetivos bem definidos. O horário de trabalho dos funcionários é o mesmo para todos, desde a alta diretoria ao chão de fábrica. Não existe flexibilidade neste sentido. Os planos de carreira são estabelecidos em razão da meritocracia atestada pelo atingimento de objetivos mensuráveis acompanhados pelo Sistema de Gestão Integrado, baseado nas normas ISO 9001 - Qualidade, ISO 14001 – Meio Ambiente e OHSAS 18001 – Segurança e Saúde Ocupacional.

Quanto ao espaço físico das instalações ocorreram mudanças mais recentes. A sede desde 2002 foi substituída por outra um pouco menor após um processo de reestruturação dos processos, onde diversas demissões ocorreram, em 2013 e início de 2014. Muitos departamentos internos foram desativados e outros criados a partir da fusão de outros. Esta situação trouxe uma percepção de insegurança nos empregados (visão evidenciada na seção seguinte).

Existem definições formais e bem comunicadas com a 'Missão' e 'Visão' organizacionais. Contudo, o entendimento dos 'valores organizacionais' apontado nas

respostas à entrevista não corresponde completamente àqueles estabelecidos pela direção.

Empresa C:

A Empresa C tem capital nacional e gestão familiar. Atua no ramo de produtos de beleza e perfumaria há 37 anos. Conta com uma estrutura matricial com poucos níveis de hierarquia, sendo que a linha de poder está claramente determinada, uma vez que todos respondem ao seu superior direto, de forma que existe mediana distância do poder. Os empregados, cerca de 1200 ao total, não possuem autonomia em relação ao uso do tempo de trabalho, no entanto contam com o acordo de horário flexível e formação de banco de horas. As funções administrativas contam com procedimentos previamente definidos. A sucessão em cargos de gestão é claramente estabelecida num processo sucessório transparente, no qual os empregados participam conforme seu interesse.

A Empresa C conta com uma cultura organizacional reconhecida por seus membros, estabelecida nas quase quatro décadas de operações e fundamentada pela forte imagem de seu fundador, hoje Presidente do Conselho Administrativo da empresa. Esta cultura está sedimentada sobre valores como: 'Comprometimento com resultados'; 'paixão pela evolução e desafios'; 'integridade' e 'valorização das pessoas e das relações'.

Esta empresa atua com diversas marcas sob um mesmo guarda-chuva de Grupo Empresarial. Sendo os valores culturais válidos para todo o grupo. Desta forma, hoje atua em diversos endereços, como centros de distribuição e fábricas estabelecidas na região nordeste do país, sendo que a matriz está estabelecida desde o início no estado do Paraná. Os espaços são muito bem integrados, favorecendo as relações interpessoais. Para efeito deste estudo será considerada apenas a sede administrativa e fábrica matriz, com cerca de 300 colaboradores.

A Empresa C cultua os elementos da cultura organizacional, proposta por Freitas (1991), mediante a história de superação e sucesso da companhia e nas passagens vividas por seu fundador, reverenciado como o clássico 'herói' organizacional. Histórias e crenças são comunicados desde a etapa de Integração de novos empregados e ao longo de toda sua vida na empresa. Símbolos como o formato do primeiro frasco de perfume produzido são reverenciados de diversas formas e marcam o imaginário das pessoas. Muitos também são os 'rituais' realizados para

fortalecer o espírito corporativo, como as celebrações de datas festivas e encontro anual de franqueados.

Nos últimos anos a empresa cresceu acima da média da economia nacional, fato que trouxe mudanças em muitos processos. Muitas posições de gestão foram substituídas e alguns cargos e funções revistos. Estas alterações podem ter trazido alguma insegurança nas equipes, fato que apareceu de forma discreta nas entrevistas. Contudo, a confiança e orgulho em fazer parte desta corporação são presentes nas falas de todos os seus funcionários.

Empresa D:

A história da Empresa D começa em 1956, em Santa Catarina. Os fundadores que batizaram a empresa com a junção das sílabas iniciais de seus sobrenomes, abrem uma torneraria e oficina de consertos gerais, hoje uma das maiores companhias em metais sanitários do Brasil. Tem seu o parque industrial estabelecido em uma edificação de 2.131 m² com a fachada em forma de onda e um jardim zen na entrada, uma maneira de mostrar a integração da marca com a natureza.

A gestão é familiar e a cultura organizacional foi construída ao longo de sua história pelas trajetórias profissionais dos fundadores. Os Princípios Institucionais são estabelecidos em: ampliar continuamente o relacionamento e a satisfação; garantir o crescimento sustentável; antecipar soluções; respeitar, desenvolver e valorizar as pessoas - como um diferencial de evolução; marca de excelência e confiabilidade.

Os processos são regulados por uma área de projetos e as funções são descritas pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Existem também processos formalizados de sucessão para os cargos de gestão e construção de carreira. Os empregados cultuam o orgulho em pertencer a uma companhia que preza pelo empreendedorismo (conforme fala dos entrevistados).

A empresa possui uma política de responsabilidade social e ambiental reconhecida em sua região. Estas ações marcaram a imagem da organização ao público externo. Internamente, temos espaços de trabalho estruturados, mas com um toque de personalização. A hierarquia é estabelecida sob um organograma clássico e a distância do poder é alta.

Empresa E:

A Empresa E tem cinco anos de vida e foi fundada por quatro sócios, à frente dos negócios até hoje. Atuando no segmento financeiro, com propostas de planejamento financeiro pessoal. Conta com 40 empregados e está estabelecida na capital Catarinense. A equipe é composta de administradores, advogados e economistas. Existe pouca distância poder pela estrutura planejada, onde cada planejador tem autonomia para trabalhar dentro das possibilidades previstas.

Não existem princípios ou valores institucionais formalizados e mesmo sendo relativamente nova, a empresa apresenta uma cultura organizacional clara, que se define sobre a maneira de trabalhar nos sócios. Esta maneira aparece em todas as entrevistas e é definida pelos empregados como: ‘espírito jovem e inovador’; ‘comprometimento com resultados’; ‘trabalho compartilhado’.

A sede da empresa comporta todos os empregados e possui ambientes integrados que facilitam o trabalho compartilhado e as relações interpessoais. A disposição dos postos de trabalho é planejada para isto, com mobiliário moderno denotando jovialidade e contemporaneidade.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nesta seção é apresentado o perfil dos vinte e três entrevistados, identificados por números e pelas letras A à E para indicar as empresas em que trabalham (QUADRO 2):

Respondente	Empresa	Cargo/ Função	Tempo de empresa	Idade	Gênero	Desejo de permanecer
1A	A	Coordenadora de Gerentes de Contas Mkt	13 anos	39 anos	Fem	SIM
2A		Comunicação Interna	4 anos	29 anos	Mas	SIM
3A		Gestão de Marcas	5 anos	42 anos	Mas	SIM
4A		Diretor de <i>Branding</i>	3,5 anos	36 anos	Mas	NÃO
5A		Comunicação Interna	8 anos	46 anos	Fem	SIM
6A		Diretor de Licenciamentos	29 anos	51 anos	Mas	SIM
1B	B	Coordenadora Gestão de Pessoas	2,5 anos	32 anos	Fem	SIM
2B		Analista Técnica	2 anos	27 anos	Fem	SIM
3B		Supervisora Regional Norte	7 anos	53 anos	Fem	NÃO
4B		Analista de Logística	3 anos	25 anos	Mas	SIM
5B		Analista Técnico	4 anos	29 anos	Mas	NÃO
6B		Analista Administrativo	10 meses	26 anos	Mas	SIM
1C	C	Assistente Relacionamento	4, 5 anos	38 anos	Fem	SIM
2C		Analista de Relacionamento	9 anos	42 anos	Fem	SIM
3C		Coordenador de Atendimento	7 anos	29 anos	Mas	SIM
4C		Coordenador de Atendimento	12 anos	41 anos	Mas	SIM
1D	D	Analista de Vendas	8 anos	29 anos	Fem	SIM
2D		Analista de Treinamento e Comunicação	3 anos	31 anos	Fem	NÃO
3D		Supervisora Regional	6 anos	41 anos	Fem	SIM
4D		Assistente Comercial	2 anos	28 anos	Mas	NÃO
1E	E	Coordenadora Comercial	9 meses	43 anos	Fem	SIM
2E		Planejadora Financeira Pessoal	1, 5 anos	28 anos	Fem	SIM
3E		Planejadora Financeira Pessoal	3 anos	32 anos	Mas	NÃO
Total de 23 entrevistados						

QUADRO 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se de início que apenas seis pessoas afirmaram desejarem deixar a empresa, sendo que destes os quatro entrevistados que responderam que pretendem deixar a empresa por motivos pessoais mostraram-se pouco identificados com a cultura organizacional. Outros dois responderam que iriam deixar a empresa para buscarem melhores remunerações. Dentre os demais que afirmaram desejar permanecer pode-se observar alta identificação com a cultura organizacional, como será mostrado a seguir.

5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados se utilizou a agregação categorial de dados. A técnica foi da análise de conteúdo, com base em Bardin (2010). Um projeto qualitativo trata dos problemas relacionados ao campo de percepção dos participantes, analisando “como eles identificam a experiência, vivem e percebem o fenômeno, à procura do significado das experiências” para os participantes (CRESWELL, 2007, p.88). Desta forma, a escolha pela aplicação de entrevistas se deu pela consideração do fato de que a construção discursiva revela elementos de interpretação e reflexão que evidenciam uma elaboração construtiva do sujeito, tornando-o desta forma material rico para análise. Procurou-se ainda, interpretar as relações de similaridade nas respostas pelo esgotamento dos temas investigados.

A entrevista foi estruturada por questões abertas apresentando doze perguntas, descritas no APÊNDICE B. Os participantes foram escolhidos aleatoriamente sendo utilizada a livre indicação por um funcionário de contato em cada organização, desta forma pesquisaram-se pessoas estranhas ao pesquisador, fator que pretende tornar imparcial a coletas de dados (GODOI et al, 2010). Desta forma, seis pessoas foram entrevistadas nas Empresas A e B; quatro pessoas nas Empresas C e D; e três pessoas na Empresa E, num total de vinte e três entrevistados.

A partir das respostas foram agrupados os dados obtidos por organização, identificando em primeiro lugar a intenção de permanecer na empresa; em segundo quais os principais fatores que condicionam a permanência na empresa; em seguida quais as características com quais as pessoas se identificam mais; e, por fim, ‘se a identificação com a cultura organizacional é fator condicionante para a permanência dos empregados nas organizações’. Estes dados e análises constam na próxima seção deste artigo.

A análise de dados secundários foi realizada a partir de análise documental por meio de coleta de informações disponíveis nos websites oficiais e em matérias publicitárias em periódicos diversos, como jornais de notícias e revistas de negócios principalmente, matérias publicitárias em revistas especializadas, entrevistas no canal *Youtube* e outros nos canais virtuais, como o *Facebook* e *Twitter*.

5.1 AGREGAÇÃO CATEGORIAL DE DADOS

Para entender como a cultura organizacional é percebida pelas pessoas nas empresas utilizou-se a análise dos elementos culturais, como citado por Freitas (1999) descritos em valores e crenças, rituais e cerimônias, histórias, mitos, tabus e heróis. E buscou-se entender as contradições entre o prazer e a angústia quanto ao desejo de permanecer ou não na organização segundo Pagés *et al* (1993). Além da perspectiva de Morgan (2007) na qual é necessário desvendar tanto aspectos banais e rotineiros quanto os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade organizacional. Com isto, propõe-se as seguintes categorias de análise:

5.1.1 O Desejo De Permanecer Na Organização: A Contradição Entre O Prazer e a Angústia

Hoje vemos a difusão da comunicação horizontalizada, a valorização do trabalho em equipe, a descentralização de responsabilidades, o enfraquecimento da separação rígida entre setores da organização. Esta nova organização é completamente destoante da cultura tradicional da economia de escala, baseada no controle financeiro. No novo cenário o mercado é pequeno e globalizado e o poder foi passado dos meios de produção de bens de consumo ao modo de produção de bens intangíveis, como o conhecimento. Hoje as empresas vendem: informação, acesso, serviços, valores e marcas. Portanto, o sucesso das empresas atualmente está relacionado mais à criatividade e à motivação de seus colaboradores na realização de suas tarefas, o que faz com que a retenção de pessoas nas organizações seja uma preocupação estratégica. (DE MASI; PALUMBO, 2011). Mas esta tarefa nunca foi tão complexa, pois para criar regras e comportamentos novos que sejam marcados pela dignidade e liberdade a empresa deve saber escolher um bom termo entre conflito e interação, buscando equilíbrio. Nas entrevistas este equilíbrio apareceu de forma clara nas empresas A, C e D, que são as empresas com descrições formais de seus valores e que parecem fortalecer estes elementos culturais nas ações do dia-a-dia.

Para Enriquez (2002) a organização provoca ao mesmo tempo um sentimento de culpa e um sentimento de vergonha, que fará indivíduos dispostos a se sacrificar por ela. Assim, a organização alcança seus fins ao apreender os receios e os desejos dos seus membros. O indivíduo, por sua vez, é um contínuo construtor de sonhos e desejos, ao mesmo tempo em que experimenta a fragilidade da condição humana, traduzida em medos e receios de não ser reconhecido, de não ter sua validade pessoal reconhecida, vindo a encontrar esta afirmação no estatuto profissional (MOTTA; FREITAS, 2002). Pode-se observar nas entrevistas um apreço pelas empresas quando estas são vistas pelas pessoas como a fonte de realização de desejos, como na fala deste respondente: 3D: “Acredito que aqui posso realizar meus sonhos e meu projeto de vida! Sinto-me incentivada a crescer e alcançar cada dia mais.”.

Estes aspectos emolduram os conflitos da escolha por ficar ou não na empresa. Pois o processo de projeção do desejo no ambiente organizacional ocorre pela idealização da organização pelo indivíduo. Mas, quando as promessas não são cumpridas, e os ideais não satisfeitos, este experimenta o sentimento de frustração. Iniciando-se então, o processo de *desidealização*, comentado na seção 2.3.2 Desejo e Vida Psíquica. (AUBERT, 2012). Este fator apareceu nas entrevistas de modo discreto, mas nesta fala do respondente 1B pode-se perceber isto: “Tenho buscado novas oportunidades de trabalho que combinem melhor com meus propósitos pessoais de carreira.”.

Pagés e colaboradores (1993) trazem a questão da máquina do prazer e da máquina da angústia como dois lados concomitantes da vida organizacional. Para os autores, as múltiplas satisfações que a organização oferece aos indivíduos são o elemento da gênese do prazer, sendo traduzidas pelo salário, o trabalho, a carreira, viagens, contatos, e também a possibilidade de se libertar das contradições de casta, de classe, da família. Já a máquina de angústia comporta dois elementos básicos: “a comunicação das exigências muito altas (carga de trabalho, rendimento, lucro), que implicam o risco do fracasso e, sobretudo, a organização do sistema de controle, visando ao respeito das exigências.” (PAGÈS *et al*, 1993, p.165).

Há também a questão de que nos grupos os sujeitos buscam espaço para exprimir seus desejos, pois é sobre a crença de que com este grupo e com estas pessoas e não com outras, que ele poderá tornar reconhecível o seu desejo, tornando seus sonhos em realidade. Com isto as pessoas não exprimem apenas seu próprio

desejo num grupo, mas almejam também serem reconhecidas como membro deste, compartilhando seus segredos e códigos. (ENRIQUEZ, 1997). Estas visões conduzem a considerar que apesar de se acreditar que o vínculo que os sujeitos tecem com as organizações, por meio da identificação com seus valores e crenças, seja o campo fértil das condições de permanência destes na empresa são muitos os aspectos subjetivos envolvidos na escolha de ficar ou não.

Na Empresa A, apesar de não haver declarações formais sobre os ‘valores’, a ‘missão’ e ‘visão’ organizacionais, os empregados foram mais convergentes em relações às respostas sobre os fatores que identificam na cultura e traduziram a fala do fundador da empresa, divulgada na mídia externa (conforme documentos analisados) e presente no discurso do ambiente interno de trabalho (conforme observação). Do mesmo modo na empresa C pode-se perceber a satisfação em fazer parte daquele grupo em detrimento de outros, traduzido no ‘orgulho’ de pertencer àquela marca organizacional.

Estas características estão ligadas aos valores do fundador da organização: “liberdade” e “responsabilidade”. Esta visão está também alinhada à sua história de vida, o que o coloca como exemplo do elemento cultural do herói organizacional, citado por Freitas (1999, 2007) e Enriquez (2002).

Aqui se observa que a identificação com o herói organizacional pode suscitar uma vocação heroica que levará os sujeitos a se apropriarem desta identidade, podendo gerar tanto a valorização e adaptação à cultura organizacional por sujeitos éticos e verdadeiramente interessados na racionalidade dos fins; quanto sujeitos cínicos e estrategistas, capazes de questionar a própria organização, ao mesmo tempo em que se utilizam dela em prol de seus interesses pessoais (ENRIQUEZ, 2002). Contudo estas duas possibilidades teóricas não puderam ser identificadas ou aprofundadas neste estudo.

Nas respostas da Empresa B, por outro lado, houve pouca similaridade quanto ao entendimento dos empregados sobre os aspectos culturais percebidos, sendo citados como valores culturais: o “livre acesso à alta gestão”, a “fase de mudanças” e a “gestão participativa” por um terço dos entrevistados, sem menção aos valores institucionais oficiais. A outra metade citou apenas a “responsabilidade social” e a “preservação ambiental” entre os fatores que constam na descrição organizacional de ‘Valores’, e acrescentou ainda a questão das “mudanças” e “cultura abalada” como presentes neste momento. Aspectos como eficiência, inovação e geração de riqueza

presentes na declaração oficial da empresa não foram citados por nenhum dos participantes.

Como exemplo a fala do Entrevistado 2B:

“A cultura organizacional é percebida através com convívio com colegas, creio que anteriormente isso era um problema, pois cada departamento da empresa era visto e sentido como um negócio onde as rivalidades e concorrência existiam entre os colaboradores, porém um grande impacto foi causado com a mudança da sede corporativa da empresa com o conceito de ‘*open space*’ onde os funcionários tendem a unificar a uma só cultura, adotando políticas internas de conduta e atitudes. Acho que futuramente isto poderá gerar maior união”.

Esta visão corrobora estudos recentes (MARRA *et al*, 2014) que indicam que a identidade precisa ser modificada durante a mudança organizacional, compartilhando a seus membros os novos valores e propósitos. Se estes valores e propósitos já fossem desejados anteriormente pelos seus membros poder-se-ia reduzir as resistências às mudanças. (MARRA *et al*, 2014). Na Empresa B parece não ter havido a comunicação ideal dos novos valores ou ainda, não houve afinidade com os desejos internos.

Nesta empresa o Entrevistado 5B mostrou reticência ao responder que se identifica “de certa forma” com a cultura organizacional, mostrando logo em seguida pouca convicção quando questionado sobre sua intenção de permanecer na organização: “Creio que sim, mas mesmo tendo este pensamento, estou sempre procurando novas oportunidades no mercado”. Esta não identificação denota desinteresse em permanecer na empresa, como nas falas de 2D: “me identifico em parte, pois nossos valores são muito diferentes. [...] Penso em ficar mais um tempo, mas continuo em busca de melhores opções”; e em 4D: “Eu tenho orgulho em trabalhar na empresa, porém vejo que poderia entregar muito mais se a empresa não fosse tão burocrata e valorizasse mais a comunicação interna.”.

Este dado confirma o estudo de Carrieri e colaboradores (2010) ao afirmar que a vida é uma trajetória de múltiplas identificações com indivíduos e grupos e que à medida que a identificação é perdida haverá a necessidade de se buscar outros grupos de pertencimento. Isto está claro na perspectiva de Aubert (2012), ao abordar o processo de *desidealização* que ocorre quando as promessas não são cumpridas e os ideais não satisfeitos, quando o indivíduo experimenta o sentimento de frustração decorrente da perda do ideal investido na organização. Esta *desidealização* o levará a se afastar deste grupo e buscar identificação em outros grupos sociais. Mas, acima

de tudo, observa-se nas análises deste estudo o próprio conflito individual que parece sempre retornar à tona nos processos tanto de identificação quanto de escolha por permanecer.

5.1.2 Elementos Culturais

Os elementos culturais mostraram-se presentes nas respostas das cinco empresas pesquisadas, com maior ou menor relevância. A Empresa E teve menos comentários sobre estes elementos, contudo sendo citado por todos o 'herói' corporativo, reconhecido na figura de um dos sócios fundadores. Possivelmente por se tratar de empresa muito jovem (com 5 anos de vida) os demais elementos não sejam tão perceptíveis aos seus empregados. Ou, talvez ainda não estejam claros e solidificados como tal.

Nas Empresas A, C e D foram destaque os elementos culturais, sendo citados espontaneamente diversos destes, como na fala do respondente 3C: "As celebrações, as histórias e os valores desta empresa são muito importantes, e fazem parte da nossa vida.". Na Empresa A, em especial, a questão dos símbolos e rituais foi lembrada pela maioria dos empregados entrevistados. Como exemplo, os trechos da entrevista do respondente 2A: "estes artefatos são símbolos da força desta empresa" e "Temos alguns momentos que são pura alegria e reconhecimento, ocorrem mensalmente com a escolha dos destaques indicados por seus colegas. Estas comemorações nos fazem sentir parte da empresa".

Na Empresa B os valores e crenças, rituais e tabus estão em transformação devido as mudanças estruturais que a empresa enfrenta. Com isto não se pode observar algum consenso em relação das pessoas quanto a estes atributos. Na fala do respondente 2B pode-se notar a dificuldade de nomear os valores da organização: "neste momento de mudanças às vezes não sabemos bem quais são os princípios da empresa ou seus valores, que estão sendo revistos neste processo". Os valores institucionais no *website* da Empresa B não foram citados pelos seus empregados

5.1.3 Fatores que condicionam a permanência na empresa

A primeira evidência observada é que em todas as empresas foram muito próximas as respostas à pergunta sobre as “características com quais as pessoas mais se identificam” se comparadas com as respostas à “quais os principais fatores que condicionam a permanência na empresa”. Confirmando a perspectiva que os fatores que geram identificação são também aqueles que condicionam a permanência das pessoas na empresa.

Na empresa A, onde a identificação é sentida por todos, houve apenas um respondente que não pretendia permanecer na organização, porém este afirmou livremente que somente não permaneceria por estar optando em atuar profissionalmente de forma independente, e que não sendo por isto provavelmente permaneceria na empresa A. Na resposta do Entrevistado 6A pode-se notar como a identificação e o desejo de permanência são relacionados: “Sim, me identifico totalmente com a cultura da empresa. [...] Em minha opinião a livre expressão de sentimentos, necessidades e opiniões são as melhores características da cultura da empresa. Sem dúvida pretendo continuar por mais de três anos na empresa. Me identifico com o estilo de trabalho e a filosofia de vida ”.

No sentido oposto, as respostas da Empresa B indicaram que sem a identificação das pessoas com os valores da cultura da empresa parece não haver o desejo em permanecer na empresa. Na Empresa B as mesmas pessoas que declararam ausência de identificação não atribuíram relativa importância à cultura na organização. Como evidência pode-se citar o trecho do Entrevistado 4B, na Empresa B há três anos, quando perguntado sobre qual a melhor característica percebida na cultura organizacional responde com uma lista de benefícios objetivos, demonstrando sua relação racional, sem indício de identificação com aspectos culturais: “A melhor característica da cultura da empresa é o fato de estar sempre buscando o melhor para seus funcionários. Percebo isto pelas parcerias com prestadores diversos e nos benefícios que são muito bons.”.

Nas Empresas C e D identificou-se a mesma característica de identificação, como na fala de 3C: “Me identifico sim! A cada dia que vou trabalhar penso na responsabilidade que tenho [...], me considero uma pessoa comprometida com tudo que faço e trabalho para entregar o meu melhor sempre. Gosto de ser desafiada. O

desafio me motiva.”. Este valor de desafios constantes aparece na fala de outros empregados, como em 1D: “Sou apaixonada por trabalhar nessa organização, estou aqui a 8 anos por concordar com esses valores e por acreditar neles. ”

Contudo, os valores institucionais divulgados nem sempre são percebidos, esta discrepância ocorre nas respostas das empresas B, D e E. Nas empresas A e C houve maior similaridade nos valores citados (percebidos pelas pessoas) e aqueles divulgados oficialmente. Por exemplo, na resposta de 1D para os valores que ele percebe em sua empresa foram citados: “Simplicidade na tratativa com as pessoas e gestão apoiadora para o crescimento contínuo”, e na descrição institucional temos: “respeitar, desenvolver e valorizar as pessoas - como um diferencial de evolução; marca de excelência e confiabilidade”.

5.1.4 Características de identificação

De modo geral, os resultados levam a considerar que a vontade das pessoas de permanecerem na empresa parece estar diretamente condicionada à sua identificação com os valores e a cultura organizacionais. E que os aspectos que influenciam a decisão das pessoas são aqueles presentes nas regras implícitas percebidas pelos empregados e no clima de trabalho, mais do que comparativamente aqueles promulgados oficialmente. Um trecho da fala do Entrevistado 1A, na Empresa A há 13 anos, é um exemplo desta identificação:

“A melhor característica da cultura da empresa é a questão da liberdade de decisão, de método para o trabalho. A confiança no potencial das pessoas. [...]. Pretendo ficar sim. Tenho total liberdade no meu trabalho, consigo opinar e participar de decisões e acredito que a condição que tenho hoje me faz sentir estimulada em permanecer na empresa. Outro fator é que o meu trabalho não é sempre igual. Os desafios e objetivos mudam constantemente o que me mantém alerta e disposta. ”

O Entrevistado 4B traz a seguinte afirmação:

“A característica da cultura que mais me identifico é a informalidade em todos os sentidos (no trato com a diretoria, funcionários e parceiros, na maneira de vestir e no comportamento) - me identifico apesar de entender que caso não haja limites o comportamento do funcionário tende a ser mais ‘abusivo’. ”

Esta afirmação, ao citar espontaneamente o que seria o lado ruim da característica de identificação ao colocar a condição de “apesar de”, traz a

contradição, muitas vezes presente, na escolha de ficar e aceitar as questões da angústia e do prazer vividos simultaneamente nesta decisão, conforme Pagès e colaboradores (1993).

Estes depoimentos trazem a reflexão sobre a singularidade das razões pessoais que levam os indivíduos a desejar permanecer ou desejar sair da organização. Para outros sujeitos menos interessados em desafios e novidades constantes, trabalhar sob o modelo da Empresa A poderia não ser tão confortável, por exemplo. Mas, justamente por isto, reforça o aspecto da identificação pessoal com os elementos da cultura organizacional como condição do desejo de permanecer.

Nas afirmações a seguir é clara a identificação das pessoas com o discurso das empresas: respondente 1D: “Sim me identifico por gostar e principalmente acreditar em tudo que temos, missão – visão e produtos.”; respondente 1E:

“Sim, muito, pois a empresa trabalha com foco no cliente, buscando o melhor pra ele, é uma empresa com espírito jovem e alegre, as pessoas trabalham animadas.”; respondente 2E: “Sim, muito. Pois nossos valores e cultura são muito semelhantes.”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que a identificação envolve o processo de pertencimento que passa pelos significados individualmente atribuídos (SARAIVA; DUARTE, 2010) não se esperava encontrar padrões, mas sim significados a serem interpretados. O resultado da pesquisa de campo mostrou que a identificação das pessoas com a cultura organizacional e seus elementos parece atuar como fator condicionante do desejo das pessoas de permanecer na empresa. Estas descobertas respondem à pergunta de pesquisa, ao indicarem que existe uma relação entre o desejo das pessoas de ficar nas empresas com sua identificação com a cultura organizacional, percebida pelos significados dos elementos culturais reconhecidos e compartilhados.

Esta relação confirma a perspectiva dos autores Enriquez (1997) e Freitas (2002) ao estabelecerem que as pessoas buscam identificação com os grupos a que pertencem, no caso das empresas em que trabalham. Esta identificação os torna mais fortes à medida que lhes confere um 'sobrenome' corporativo que os representa de maneira positiva na sociedade. Este sentimento de identificação parece dar origem ao desejo de permanecerem nesta empresa, pois ali seus sonhos encontram espaço para florescerem e darem frutos.

As implicações práticas deste resultado indicam que se, por um lado, as organizações não podem gerir sua cultura, por outro, é possível ampliar a visão da gestão de pessoas ao compreender que ter membros identificados pode ser a condição para que as pessoas permaneçam na organização por escolha e, portanto, de modo produtivo. Esta perspectiva pode contribuir com práticas de recrutamento e seleção, além de auxiliar empresas no estabelecimento ou fortalecimento de seus valores.

Os resultados e análises compreendidas não abrangeram interpretações, pela escassez de dados específicos, sobre a questão do contexto de mudança e suas implicações na percepção e consequente identificação das pessoas com a cultura organizacional. Novas proposições ou hipóteses podem ser testadas relacionadas com esta situação, mas também a respeito de como se dá a mudança para novos processos de controle num contexto de alta identificação com a cultura organizacional. Ou ainda, quais seriam as implicações da implementação de maiores níveis de controle em estruturas flexíveis, ou quais os impactos destas mudanças na percepção

da cultura organizacional. Poderia ainda ser agenda para pesquisas futuras: a identificação com o herói organizacional segundo a visão de Enriquez (2002) e o comportamento dos líderes nas organizações; como as mudanças alteram a perspectiva dos empregados em relação à empresa; e quais as relações entre *desidealização* e doenças ocupacionais; quais as relações entre *desidealização* e *turn over* em alguns setores específicos; ou ainda, investigar como empresas com fortes traços culturais enfrentam momentos de crise econômica, como este que vivemos nos últimos anos, sem perder sua identidade e sem gerar *desidealização*.

Finalmente, em termos de contribuição prática, espera-se que os resultados possam auxiliar os processos de gestão de pessoas contribuindo, principalmente, para ampliar a compreensão da dimensão humana nas organizações. Fator que pode favorecer um ambiente de trabalho mais agradável, mais saudável e produtivo para ambos, homem e organização, no qual as pessoas de fato dediquem seus talentos e sua criatividade, com mais prazer e menos angústia.

REFERÊNCIAS

AHMAD, K. Z.; VEERAPANDIAN, K. The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction. **International Journal of Psychological Studies**, v. 4, n. 1, p. p91, 2012.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Pp. 39-80. In: CHANLAT, J. F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** – volume 2. São Paulo: Atlas, 1994.

ALBERT, S. The definition and metadefinition of identity. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. **Identity in Organizations, Building Theory through Conversations**. London: Sage, 1998.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In Larry L. Cummings., and Barry M. Staw (eds.), **Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews**, 263-295. Greenwich: JAI Press. 1985.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Organizational identity and strategy as a context for the individual. **Advances in Strategic Management**, 1996.

AUBERT, N. A neurose profissional. In:(Org.) CHANLAT et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Ofélia Torres. Atlas: São Paulo, Vol II, p.163-194. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2010.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013.

BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 299–307, 2010.

BASSO, Kenny; PAULI, Jandir; BRESSAN, Verônica Paludo. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 688-705, Set. 2014.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Trad. Floriano Fernandes, Rio de Janeiro, editora Vozes, 2003.

BOSI, A. Cultura como tradição. In: NOVAES, Adauto (org.). **Cultura contradição**. Rio de Janeiro: JZE; Funarte, p. 31-58. 1987.

BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational Values: A Dynamic Perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495–514, 2013.

BRASILEIRO, Fellipe Sá; VIEIRA, Fernando Augusto Alves; HELAL, Diogo Henrique. Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. **Transinformação**, Campinas, v. 27, n. 2, p. 179-188, Aug. 2015.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. DE A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014.

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

CARRIERI, A. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Ed. Juruá, p.19-33. 2008.

CARRIERI, A.; PAULA, A. P. P. DE; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações & Sociedade**, 6. jul. 2008.
CASTELLS, M. **The power of identity: The information age: Economy, society and culture**. New Jersey: Blackwell Publishing, 2003.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR., Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, Dec. 2015.

CHANLAT et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Trad. Ofélia Torres. V. III. 13ª Edição. Atlas: São Paulo. 2012.

CHANLAT, J. F. (a) Ser humano, um ser de desejo e de pulsões. In:(Org.) CHANLAT et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Trad. Ofélia Torres. 13ª Edição. V. III. p.149-152. Atlas: São Paulo. 2012a.

CHANLAT, J. F. (b) Ser humano, um ser simbólico. In:(Org.) CHANLAT et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Trad. Ofélia Torres. Vol III. 13ª Edição. P. 227-230. Atlas: São Paulo.2012b.

CHANLAT, J. F. (c) Ser humano, um ser espaço-temporal. In:(Org.) CHANLAT et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Trad. Ofélia Torres. 13ª Edição. Vol III. p.107-110. Atlas: São Paulo.2012c.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** – 13ª Edição. V. II. pp. 47-66, São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC. 1999.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas,1994.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DUPUIS, J. P.; Antropologia, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista. Tradução: Maria Helena C. V. Trykowski. In:(Org.) CHANLAT et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, V.III, p. 231-252. São Paulo, Atlas. 2012.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517–554, 1991.

DUTTON, J.E; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quartely**, v. 39, N. 2, 1994.

ENRIQUEZ, E. **Da Horda ao Estado**. Rio de janeiro: Jorge Zahar Editor. 1983.

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

ENRIQUEZ, E. O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica. **RAE Publicações**. 2014.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. Trad. Maria Ester de Freitas. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. DE. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV. p.11-22. 2002.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93–110, 2006.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. DE P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, p. 687–703, 2009.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Elementos para compreensão dos estudos de identidade em teoria organizacional. In: CARRIERI, A. P. (org.) et al. **Identidade nas organizações**. 29-62. Curitiba: Editora Juruá, 2010.

FINE, G. A.; HALLETT, T. Group Cultures and the Everyday Life of Organizations: Interaction Orders and Meso-Analysis. **Organization Studies**, v. 35, n. 12, p. 1773–1792, 2014.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 48, n. 2, p. 67–78, Fundação Getúlio Vargas/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo /**RAE-publicações**. 2008.

FISHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2009.

FLEURY; M.T.L; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. DE. A questão do imaginário e a fronteira entre cultura e organização e a psicanálise In: MOTTA, P; FREITAS, M. E. DE. **Vida psíquica e organização**, 2ª edição, p. 41-75. Rio de Janeiro: FGV. 2002.

FREITAS, M. E. DE. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247–264. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. 2009.

FREITAS, M. E. DE. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. Ed. Cengage Learning.Pp.01-10. 2007.

FREITAS, M. E. DE. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: Makro. 1991.

FREITAS, M. E. DE. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREUD, S. O Ego e o Id e outros trabalhos. In: Freud, S. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. v. XIX. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

FREUD, S. (1930-1936): O mal-estar na civilização. São Paulo: Penguin Classics & Companhia das Letras, 2011.

FREUD, S. (1912-1913): Totem e tabu. São Paulo: Penguin Classics & Companhia das Letras, 2013.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas** - l.ed., IS.reimpr. - Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GLASER-SEGURA, D. A.; PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. **Revista de Administração**, 2011.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2010.

GOODENOUGH, Ward H. 1975 [1971]. "Cultura, lenguaje y sociedad", 157-248. Kahn, J.S. ed. El concepto de cultura: Textos fundamentales. Barcelona: Anagrama.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford University Press. 2004.

HATCH, M.J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory**. England: Oxford University Press, p. 63-87, 2005.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J.; WHITE, K. M. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 58, n. 4, p. 255–269, 1995.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. B. **Vocabulário da Psicanálise**. 8ª Ed. São paulo: Martins Fortes Editora. 1985.

LÉVI-STRAUSS, C. **O Olhar Distanciado**. Edições 70. Lisboa. 1986.

LOURENÇO, M. L.; VOGT, S. CORREA, M. V. P. Identidade em organizações: produção científica no Brasil no período de 2004-2013. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.19, n.2, p. 463-486, jul./dez. 2014.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo e caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; NOGUEIRA, E. E.S. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. **RAC, Edição Especial** 2001.

MALINOWSKI, B. **A Scientific Theory of Culture and Others Essays**. Chapel Hill, N. Carolina: The University of North Carolina Press, 1944.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas. 2003.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. **O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório**. RAM., v. 15, n. 1, p. 49–72, 2014.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford Universit Press. 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cythia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol.2, pp.219-246. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas. 2008.

MATHEUS, T. C. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. DE. **Vida Psíquica e Organização**, 2ª ed. Editora FGV. 2002.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.

MENZIES, I.E. P. **Nurses under stress**. Int Nurs Ver. 1960.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 Ed. Sage. 1994.

MORGAN, G. A criação da realidade social: as organizações vistas como culturas. In: MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. DE. Apresentação. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. DE. **Vida psíquica e organização**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV. p.11-22. 2002a.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; HONORIO, Shanna Rúbia Faria Silva. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 714-730, Dec. 2014.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, V.S.; PASSOS, J.C.; CARVALHO, L. Cultura O Quê? Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica Brasileira e Administração sobre Cultura Organizacional da Última Década (1998-2009). **Anais SIMPOI**, 2010.

RAVASI, D.; REKOM, J. **Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory**. *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 2, p. 118–132, 2003.

REIS, Germano Glufke; AZEVEDO, Marcia Carvalho De. Relações Entre Autenticidade E Cultura Organizacional: O Agir Autêntico No Ambiente Organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 48-70, Dec. 2015.

SANTIAGO, Thaiana Helena Roma; TURRINI, Ruth Natalia Teresa. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 49, n. spe, p. 123-130, Feb. 2015.

SANTOS, Maria de Fátima Bandeira dos; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Cultura organizacional e avanço do management na Marinha do Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 12, n. 1, p. 131-162, Mar. 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. 1992.

SCHIRATO, M. A. R. **O Feitiço das Organizações: Sistemas Imaginários**. São Paulo: Atlas. 2000.

SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: In:FLEURY; M.T.L; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord) **Técnicas de investigación em sociedade, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall. 1998.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983a.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. Pp. 55-65 In: PONDY, L. et al **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983b.

SOBRAL, F. J. B.A.; MANSUR J. A Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE**. São Paulo v. 53, n. 1. p. 21-34. jan/fev. 2013.

SOUZA, E. M. DE; BIANCO, M. DE F. Subvertendo o desejo no teatro das organizações: problematizações contemporâneas sobre o desejo e a expansão da vida nas relações de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 394–411, 2011.

STAKE, Robert. E. **The art of Case Study**. Sage Publicatoins Inc., 1995.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. DE. **Vida Psíquica e Organização**, 2ª ed. Editora FGV. 2002.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture**, 1871.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. Fundação Getúlio Vargas/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo /RAE-publicações: **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20–30, 2001.

WEICK, K.E. **The Social Psychology of Organizations**. Reading, Mass.:Addison-Wesley. 1979.
weick

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

WOLCOTT, H. F. On seeking and rejecting validity in qualitative research. In Eisner E.W. and Peshkin, A., editors. **Qualitative Inquiry: The Continuing Debate**, New York: Teachers College Press. 1990.

ZALEZNICK, A.; KETS DE VRIES, M F. R. **O Poder e a Mente Empresarial: Como Líderes Acumulam e Usam o Poder**. Tradução de Regina Chiquetto e Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

APÊNDICES:

A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

C – FORMULÁRIO DE LIVRE CONSENTIMENTO

D – PROTOCOLO DE TRIANGULAÇÃO

E – PEQUENO GLOSSÁRIO DE TERMOS DA PSICANÁLISE

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
Considerando UNIDADE DE ANÁLISE O INDIVÍDUO em diferentes cargos,
estágios de carreira e tipos de organizações.

Este Protocolo de Estudo de Casos Múltiplos está dividido da seguinte forma:

A. Descrição do Estudo de Casos Múltiplos - Unidade de Análise: Indivíduo	a) Propósito da Pesquisa: descrição do problema e objetivos
	b) Aspectos Chave do Estudo Casos Múltiplos: abordagem e metodologia
	c) Organização de Estudo de Casos Múltiplos: tipo de estudo, casos estudados
B. Planejamento do Estudo de Casos Múltiplos	d) Procedimentos Iniciais: contatos, agendamentos, autorizações
	e) Questões de Pesquisa
	f) Possíveis Fontes de evidências com instrumentos de coleta para cada evidência

FIGURA 2 – ETAPAS DO PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.
 FONTE: Elaborado pela autora, com base em Creswell (2007).

A. DESCRIÇÃO DO ESTUDO

a) Propósito de pesquisa

a) **Problema de Pesquisa: COMO A IDENTIFICAÇÃO DO INDIVÍDUO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL SE RELACIONA COM O DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA?**

b) Objetivo Geral: Compreender como a identificação do indivíduo com a cultura organizacional se relaciona com o desejo das pessoas de permanecer na empresa.

Objetivos Específicos:

- Entender como a cultura organizacional é percebida pelos indivíduos membros da empresa;
- Investigar como se dá a identificação das pessoas com a cultura organizacional;
- Investigar como ocorre e, é manifestado, o desejo das pessoas de permanecer na organização;

b) Aspectos Chave do Estudo de Casos Múltiplos:

- Abordagem qualitativa, O fenômeno é olhado com o objetivo de contribuir para uma teoria que o explique; adota-se fundamentalmente metodologias de investigação qualitativa na análise de dados; os sujeitos tendem a desenvolver significados próprios sobre o mundo.

- Prevê observação intensa do ambiente natural pela perspectiva do indivíduo, uma vez que se busca a identificação e ações deste em resposta.
- Este estudo buscará analisar, mediante entrevistas individuais, indivíduos de diferentes cargos, diferentes setores, diferentes estágios de carreira e tipos de empresas de segmentos diversos. Nas entrevistas uso de gravador e roteiro de entrevistas.
- Não estão previstas visitas de campo pois as organizações não serão alvo de análise, apenas a percepção dos indivíduos sobre seus aspectos culturais e como estes se identificam. Contudo será realizada pesquisa documental em fontes oficiais de divulgação de informações das empresas, como websites e periódicos especializados

B. PLANEJAMENTO DO ESTUDO

d) Procedimentos Iniciais:

- Pesquisar dentre as empresas pré-selecionadas pessoas interessadas em participar de entrevistas pessoais ou *on line*, via Skype, MSN, Google talk, chat, you tube, etc.

e) Levantamento de informações gerais: (1) levantar informações em periódicos comerciais diversos sobre as Empresas pesquisadas; (2) Quais pessoas poderiam ser entrevistadas? (3) Questionar por telefone a disponibilidade para entrevistas on line, em horário e local a combinar; Há alguma restrição ao uso do gravador? Agendamento e realização das entrevistas;

f) Identificar novas fontes de evidências.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
 SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisadora: Jully Fabiola Nunes Rogge

Roteiro de Entrevista Nº:

Data:	Horário de início:	Horário de Término:
-------	--------------------	---------------------

Nome:	Empresa:
Profissão:	Tempo na Empresa:
Idade:	Cargo atual:
Sexo:	Nacionalidade:
Contatos:	Estado Civil:

Questões Iniciais:

Como você resumiria sua trajetória profissional? Conte sua história buscando lembrar momentos importantes. Como você se descreveria como profissional?

Questões de Entrevista:

1. Como você descreveria sua trajetória nesta empresa?
2. As empresas possuem uma maneira de 'fazer as coisas', um código natural de conduta que é transmitido aos empregados e que podemos chamar de cultura organizacional. Quais são as características, em sua opinião, que definem a cultura organizacional na sua empresa?
3. Quais são os valores que você percebe na empresa em que trabalha?
4. Você se identifica com estes valores? Com quais?
5. Quem é considerado um sucesso na sua empresa? Quais os atributos que o fazem um modelo a ser seguido?
6. Como são as celebrações por resultados e alcances de metas operacionais e institucionais na sua empresa? Você se sente incluído?
7. Como você se descreveria como profissional, quais seus melhores atributos?

8. Você sente que se identifica com a empresa em que trabalha? Poderia explicar porquê?
9. Você pretende permanecer na empresa pelos próximos três anos?
10. Se você pretende ficar, quais os principais aspectos que definem sua vontade de permanecer trabalhando nesta empresa especificamente?
11. Que fatores o influenciariam a deixar a empresa em que trabalha atualmente?
12. O que mais gostaria de comentar, fique à vontade se desejar.

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE LIVRE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
 SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do estudo: A IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E O DESEJO DE PERMANECER NA EMPRESA.

Pesquisador responsável: Prof^a. Dr^a. Mariane Lemos Lourenço

Pesquisador-mestranda: July Fabiola Nunes Rogge (41 9245-8646)

E-mail: jullyrogge@hotmail.com / psimari@uol.com.br

Você está sendo convidado a responder às questões apresentadas no roteiro de entrevista de forma voluntária. Assim, antes de concordar em participar desta pesquisa e responder as questões, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

1) A pesquisa buscará apreender aspectos da rotina e das interações interpessoais na organização, a fim de estudar a cultura organizacional.

2) Para tanto, será realizada uma pesquisa que utilizará de entrevistas com roteiro semiestruturado para a coleta de dados, podendo ser pessoalmente ou através de tecnologia *on line*, com gravação somente de áudio. Estas entrevistas serão gravadas (desde que com o consentimento expresso do entrevistado) para fins de registro, o nome do participante não será divulgado nem tampouco trechos inteiros das entrevistas que possam identificar os respondentes, não se fazendo necessária sua identificação em nenhum momento em que a entrevista estiver sendo gravada.

Assim, ciente do que foi acima descrito, eu, _____ estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este termo de consentimento, ficando com uma cópia deste documento.

_____, _____ de _____ de 2015.

 Assinatura do participante da pesquisa

 July Fabiola Nunes Rogge – pesquisadora

Observação: qualquer dúvida pode ser esclarecida através dos contatos acima informados.

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE TRIANGULAÇÃO DE DADOS

Evidência	Entrevista Individual	Pesquisa Documental	Triangulação entrevistas de outros indivíduos

APÊNDICE E – PEQUENO GLOSSÁRIO DE TERMOS DA PSICANÁLISE²

DESEJO

“Na concepção dinâmica freudiana, um dos polos do conflito defensivo: o desejo inconsciente tende a realizar-se restabelecendo, segundo as leis do processo primário, os sinais ligados as primeiras vivências de satisfação. A psicanálise mostrou, no modelo do sonho, como o desejo se encontra nos sintomas sob a forma de compromisso.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.158).

EGO

“Instância que Freud, na sua segunda teoria do aparelho psíquico, distingue do id e do superego. [...] Relativamente à primeira teoria do aparelho psíquico, o ego é mais vasto do que o sistema pré-consciente-consciente, que na medida em que as suas operações defensivas são em grande parte inconscientes.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.172).

EGO IDEAL

“Formação intrapsíquica que certos autores, diferenciando-a do ego, definem como um ideal narcísico de onipotência forjado a partir do modelo do narcisismo infantil.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.190).

ID

“Uma das três instâncias diferenciadas por Freud sua segunda teoria do aparelho psíquico. O id constitui o polo pulsional da personalidade; os seus conteúdos, expressão psíquica das pulsões, são inconscientes, em parte hereditários e inatos e em parte recalçados e adquiridos. Do ponto de vista econômico, o id é para Freud o reservatório primitivo da energia psíquica; do ponto de vista dinâmico, entre em conflito com o ego e o superego que, do ponto de vista genérico, são diferenciações dele.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.285).

IDEAL DO EGO

“Expressão utilizada por Freud no quadro da sua segunda teoria do aparelho psíquico: instância da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do ego) e das identificações com os pais, com os seus substitutos e com os ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal do ego constitui um modelo a que o indivíduo procura conformar-se.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.289).

IDEALIZAÇÃO

“Processo psíquico pelo qual as qualidades e o valor do objeto são levados à perfeição. A identificação com o objeto idealizado contribui para a formação e para o enriquecimento das chamadas instâncias ideais da pessoa (ego ideal, ideal do ego).” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.291/292).

IDENTIFICAÇÃO

“Processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e, se transforma, total ou parcialmente, segundo

² Foram considerados neste apenas os termos citados neste estudo.

FONTE: Elaborado pela Autora, com verbetes extraídos do Vocabulário da Psicanálise (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985).

o modelo desta pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.295).

IMAGINÁRIO

“Na acepção dada a este termo (então usado a maior parte do tempo como substantivo) por J. Lacan: um dos três registros essenciais (o real, o simbólico e o imaginário) do campo psicanalítico. Este registro é caracterizado pela preponderância da relação com a imagem do semelhante.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.304).

INCONSCIENTE

“No sentido tópico, inconsciente designa um dos sistemas definidos por Freud no quadro de sua primeira teoria do aparelho psíquico: é constituído por conteúdos recalcados aos quais foi recusado o acesso ao sistema pré-consciente-consciente pela ação do recalçamento.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.306).

PROJEÇÃO

“No sentido propriamente psicanalítico, operação pelo qual o sujeito indivíduo expulsa de si e localiza no outro, pessoa ou coisa, qualidades, sentimentos, desejos.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.478).

PULSÃO

“Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz tender o organismo para um alvo. Segundo Freud, uma pulsão tem sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu alvo é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir o seu alvo.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.506).

REPRESSÃO

“Num sentido lato: operação psíquica tendente a fazer desaparecer da consciência um conteúdo desagradável ou inoportuno: ideia, afeto, etc.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.594).

SUBLIMAÇÃO

“Processo postulado por Freud para explicar atividades humanas sem qualquer relação aparente com a sexualidade, mas que encontrariam seu elemento propulsor na força da pulsão sexual. Freud descreveu como atividade de sublimação principalmente a atividade artística e a investigação intelectual. Diz-se que a pulsão é sublimada na medida em que é derivada para um novo alvo não sexual ou em que visa objetos socialmente valorizados.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.638).

SUPEREGO

“Uma das instâncias da personalidade tal como Freud a descreveu no quadro da sua segunda teoria do aparelho psíquico: o seu papel é assimilável ao de um juiz ou de um censor relativamente ao ego. Freud vê na consciência moral, na auto-observação, na formação de ideais, funções do superego.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1985, p.643).