

## Práticas Gerenciais e Identidade Organizacional: o caso de uma organização militar

Autoria: Catia Nocera, Paulo Otavio Mussi Augusto

### Resumo

A circulação do conhecimento tem marcado sua influência no contexto mundial. No tocante às organizações, este processo torna-se relevante ao se verificar a sistemática incorporação de valores e práticas na rotina organizacional. Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo verificar o impacto da implantação de práticas gerenciais na identidade de uma organização militar. A pesquisa desenvolveu-se a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Foram analisados dados primários coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e, também, dados secundários, a partir de duas fontes, os Planos de Unidades Didáticas dos cursos de formação de oficiais e os dados digitalizados, via web, por meio de um canal de comunicação denominado Fale com o comandante. Os resultados demonstraram que não foi possível evidenciar impacto na identidade organizacional até o momento do estudo, contudo há que se considerar que tal condição possivelmente não se efetivou, em vista do curto espaço de tempo de análise da pesquisa, sete anos. Como contribuição, ampliou-se o conhecimento relativo à identidade organizacional e à teoria institucional, indo ao encontro da demanda sinalizada por Powell (2007), quanto à compreensão dos mecanismos que permeiam as eleições feitas no âmbito organizacional.

### 1 Introdução

Na atualidade, a livre circulação da informação tem marcado sua influência no contexto mundial. No tocante às organizações, este processo torna-se relevante quando se verifica a sistemática incorporação de valores e práticas na rotina organizacional. Na medida em que tal condição possa representar a diferença entre o sucesso e o fracasso experimentados no âmbito organizacional, justifica-se a importância de se apurar a compreensão do fenômeno.

Não podendo se eximir deste processo, as organizações militares vêm sofrendo visíveis mudanças expressas, por exemplo, pelo processo de formação de seus oficiais. Cedendo às pressões internas e externas que demandam absorção de novas práticas, a oferta no âmbito das organizações militares de cursos de especialização ministrados por outras instituições de ensino, sem vínculo militar, exprime com clareza a nova tendência.

Ressalta-se que se por um lado tal iniciativa traz vantagens em vista do aproveitamento dos recursos disponíveis, por outro lado pode levar a sua utilização sem a necessária avaliação acerca de sua aplicação, em um dado contexto organizacional. Na visão dos neo-institucionalistas, as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas porque foram institucionalizadas em seu campo como sendo as melhores e sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio (MEYER; ROWAN, 1991; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003).

O presente trabalho propõe um estudo de caso visando verificar o impacto da implementação de práticas gerenciais na identidade de uma organização militar. A primeira prática consiste em um canal de comunicação denominado Fale com o comandante, instituído em janeiro de 2004 e extinto em dezembro de 2005, pelo comandante que assumira, neste período, o comando de uma organização militar. A segunda prática gerencial diz respeito aos Planos de Unidades Didáticas (PUD) desenvolvidos nos cursos de formação e especialização de oficiais.

Após esta explanação, é realizada a revisão teórica dos conceitos de prática gerencial, processo de institucionalização e identidade, para fundamentar o estudo de caso analisado. Na terceira seção, define-se a metodologia que norteou a pesquisa, seguindo-se a apresentação e análise dos dados. Por fim, expõem-se as conclusões do trabalho.

## **2 Fundamentação Teórica**

De início, são apresentadas noções de práticas gerenciais e do processo de institucionalização, que dá suporte à interpretação do fenômeno estudado. A seguir, desenvolve-se o conceito de identidade, em especial a organizacional, para então se buscar o entendimento acerca da relação estabelecida entre as práticas gerenciais e seu impacto na identidade organizacional, sob a lente da teoria institucional.

### **2.1 Práticas gerenciais**

Neste estudo, será privilegiado o trabalho de Anthony Giddens por ele ter se mostrado uma forte referência para os teóricos sociais (COHEN, 1999; GODARD, 2002; CAMPBELL-HUNT, 2007). Identificar um acontecimento pressupõe a existência de um quadro de referências que apontem para um complexo de relações causais onde vários fatores entrelaçam-se e devem ser desvelados (GIDDENS, 1978). Na prática social, laços de reações podem fazer com que ações interdependentes produzam ciclos repetitivos, gerando rotinas. (CAMPBELL-HUNT, 2007). O caráter rotinizado das atividades desenvolvidas pelos indivíduos tem sua razão de ser, não se constituindo como um fenômeno natural (GIDDENS, 2003).

Chegado a este termo, depreende-se que a ação social é pautada por atitudes racionais fruto de atos conscientes e não mecânicos. Primariamente, as práticas individuais produzidas de forma consciente orientam o desenvolvimento de atividades que realizadas em conjunto resultam em ordem social (CAMPBELL-HUNT, 2007). Uma alteração ocorrida em um dado elemento pode deflagrar uma cadeia de reações de outros elementos, revelando-se ciclos de mudança.

DiMaggio e Powell (2005) dão sentido à incorporação ou à rejeição de práticas no interior das organizações, sugerindo que as organizações mudam segundo determinados padrões de mudança, relacionados às pressões advindas do ambiente institucional. As organizações sofrem pressão para incorporar práticas que prevalecem na racionalidade organizacional e acabam cedendo e buscando legitimidade a partir da conformação ao que está prescrito no contexto social (MEYER; ROWAN, 1991; MADEIRO; PACHECO, 2004). Na abordagem neo-institucional, as organizações reagem por meio de ações, desenvolvidas sob a influência de sistemas simbólicos. Assim, suas práticas são moldadas em função de regras, crenças e conhecimentos compartilhados no ambiente institucional (SCHNEIBERG; CLEMENS, 2006; POWELL, 2007).

Tratando-se de práticas, observa-se a tendência dos atuais gerentes proporem novas práticas. Hamel e Prahalad (1995) observam a necessidade de identificar o que precisa ser expurgado, para abrir espaço para novas perspectivas, pois não há mudança que resista ao poder de estagnação presente em toda organização. Para Paauwe e Boselie (2005), os motivos que levam à implementação de práticas apontam para aspectos legais, modismo, imitação, venda de consultoria ou para manter ou restaurar a legitimidade da organização no ambiente institucional.

Focando as organizações públicas, Sigollo e Soares (2006) atentam que nem mesmo as empresas estatais e órgãos públicos estão livres das pressões de mercado, pois elas têm que apresentar uma pronta resposta sob pena de sucumbirem frente a um contexto cada vez mais

exigente e competitivo. Os autores entendem que as organizações devam desenvolver flexibilidade e capacidade adaptativa para garantir respostas prontas e adequadas a este ambiente.

Na seqüência, é feita a revisão teórica do processo de institucionalização, objetivando dar suporte à análise das categorias investigadas, as práticas gerenciais e a identidade organizacional.

## 2.2 Processo de institucionalização

Premido por uma necessidade de economia de energia, o homem tende a reproduzir reações específicas, até que a repetição destas reações transforma-as em um padrão de ação. Para Berger e Luckmann, a institucionalização baseia-se nesta tendência do homem desenvolver **hábitos**, cujo sentido seria fornecer “um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo” (2001, p. 78).

O processo de institucionalização evolui quando padrões de ação, **historicamente** constituídos, tornam-se **acessíveis** e **compartilhados** por outros atores, o que permite o seu reconhecimento como significados comuns ao grupo de referência. Hees (1997, p.60) coloca que as “convenções facilitam processos de ajuste mútuo e de aprendizagem, assim reduzindo a complexidade da situação social”. Barley e Tolbert (1997) afirmam que as instituições são criadas a partir de um histórico de negociações, em que os atores compartilham tipificações ou generalizam expectativas e significados. As instituições, tratadas como produto da construção humana, resultam de um processo que ao mesmo tempo em que é estruturado pelos atores que a constituem, também é estruturante, ao oferecer um padrão de ações que são compartilhadas pelos diversos atores (SCOTT, 2001; MACHADO-DA-SILVA; AMARAL FILHO, 2006; WEYMER; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Abre-se espaço para o próximo estágio da institucionalização em que o processo sedimenta-se por ser possível prever as ações de cada sujeito envolvido na ação. O objetivo é a economia de esforço, pois o mundo deixa de ser totalmente imprevisível, sendo que o grupo social sanciona ou aprova, em um contexto específico, um padrão de ação que vai servir como referencial (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003).

Com o surgimento de uma nova geração, os acordos estabelecidos se estendem e adquirem um peso histórico e objetivo. A realidade toma uma dimensão que lhe permite ir além de sua conformação original, limitada e dependente dos atores que a compunham dia-a-dia. O mundo social é fundado e pode ser transmitido a outros atores. Para Scott (2001), a regra institucional define limites para os atores – indivíduo ou organização – atingirem seus objetivos.

Com a nova geração, aquilo que fora formado a partir de uma experiência pessoal, passa a se constituir em conteúdo transmitido aos novos integrantes do grupo social. Para dar consistência e credibilidade a estes significados, vivenciados pelos novos atores são aplicadas fórmulas legitimadoras. Neste ponto, entende-se que mais uma etapa no processo de institucionalização cumpriu-se, sedimentando um **corpo de conhecimentos** expresso por meio de crenças, valores, condutas, que irá se constituir como “verdades universalmente válidas sobre a realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p.93). Este corpo de conhecimentos tem a função de ordenar e controlar o mundo social, ao demarcar a institucionalização de condutas e significados. Neste estágio, basta que um ator transmita a outro, a forma *como as coisas são feitas*, em vista do alto grau de institucionalização da prática em questão (ZUCKER, 1991).

Nas organizações, respostas são excluídas ou incorporadas visando a sua adequação aos objetivos organizacionais. Assim, as organizações passam por uma etapa onde há espaço para práticas diferenciadas e, na seqüência, tendem a homogeneizar sua estrutura e processos com relação a outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Também Barley e Tolbert (1997)

verificam a flexibilidade das organizações por meio das ações de seus atores que, deliberadamente, podem modificar e até mesmo eliminar instituições.

Em seguida, são expressas as concepções em torno da identidade assumida pelo indivíduo, pelo grupo e, em especial, pela organização, para fundamentar a questão exposta neste trabalho, que consiste em verificar o impacto de práticas na identidade organizacional.

### 2.3 Identidade

O estudo acerca dos processos de formação da identidade é marcado pela falta de consenso quanto ao papel desempenhado pelas influências individuais e sociais sobre ela. Assim, encontram-se estudos que exploram distintamente este conceito, destacando, por um lado, uma posição que privilegia a ativa participação do sujeito que forma significados a respeito do mundo que o cerca, mostrando-se responsável pela criação dos processos sociais. Em contraposição, a vertente sociológica propõe um indivíduo passivo, sujeito às demandas sociais (SCOTT, 2001).

Segundo Sawaia (2001), a identidade resulta de um interminável choque entre interesses, ocultando uma disputa marcada por negociação de significados e diferenças. Sob este prisma, a formação da identidade processa-se a partir da tensão permanente entre dois sistemas, aquele que representa os desejos e valores do indivíduo e aquele que reflete o mundo social. Da resolução deste embate, o sujeito espera obter o reconhecimento da sua individualidade.

Há uma concordância entre vários autores no sentido de que o desenvolvimento da identidade dá-se dinamicamente por meio de um processo contínuo e contextualizado de diferenciação do eu frente ao outro. Pesquisas realizadas em torno desta temática (RANGEL, 1993; HALL, 1998; CASTELLS, 2000; LAURENTI; BARROS, 2000; BERGER; LUCKMANN, 2001; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003; FERNANDES; ZANELLI, 2006) enfatizam o impacto dos processos sociais sobre a formação da identidade do indivíduo.

Na literatura, é variado o grau de importância dado ao aspecto social no processo de formação da identidade. Fernandes e Zanelli (2006, p.2) apontam que “os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente”. Para Caldas e Wood (1997), a identidade é interpretada como sendo flexível e multifacetada, na medida em que decorre de um contexto social-plural. Geertz (1989, p.48) visualiza fronteiras de difícil definição no homem entre algo que é “natural, universal e constante” e o que é “convencional, local e variável”.

Vasconcelos e Vasconcelos (2003) tomam o conceito de identidade como produto da inserção social do sujeito, tendo como base uma **perspectiva temporal** e localizada, em que o indivíduo interioriza um universo simbólico que confere sentido a sua existência. Outro aspecto trata da **multiplicidade**, sugerindo as várias facetas tomadas pela identidade dependendo do contexto ou do momento. Por fim, aponta-se que todo indivíduo precisa de aceitação e **reconhecimento** (SANTOS, 1990).

Desenvolvida a noção de identidade, é preciso vislumbrar uma especificidade quanto ao âmbito de sua expressão, a identidade organizacional, por ser o campo de análise da pesquisa em pauta. Na perspectiva sociológica, a teoria institucional distingue diferentes níveis em que se verificam os fenômenos – indivíduo, grupo, comunidade, sociedade (CALDAS; WOOD, 1997; SCOTT, 2001). Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) destacam que é o reconhecimento do compartilhamento de significados que permite a transição da análise do nível individual para o organizacional.

As identidades assumidas pelo homem e pela organização fundem-se e legitimam, nesta inter-relação, alguns traços de caráter em detrimento de outros, alijados dos sistemas de

significados (RODRIGUES, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2001). Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) referem que a identidade organizacional é composta por aspectos diferenciados. Enquanto alguns se mostram centrais e estáveis, outros dependem do contexto para se tornarem acessíveis e significativos. Já outros aspectos parecem ser mais sujeitos a interpretações e mudanças.

Em síntese, assume-se que seja possível analisar a identidade em âmbitos diversos, seja individual, grupal, social ou organizacional, sendo este último o nível de análise utilizado neste trabalho. Considera-se que a identidade organizacional estrutura-se sobre condições diversas, sendo aqui destacadas àquelas que apontam para sua flexibilidade e pluralidade e, ainda, para a existência de conflito e disputa de poder como elementos dinamizadores. Mostrada como um pólo de tensão entre movimentos de permanência e transformação, a identidade organizacional pode subsidiar a compreensão dos processos de mudanças percebidos nas organizações, como se procura mostrar no próximo tópico.

#### **2.4 Práticas gerenciais são institucionalizadas e impactam na identidade organizacional**

Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006) sugerem que o dinamismo da fronteira das interfaces das identidades, individual e organizacional, possa ser fonte de mudança na identidade. Para eles, estas fronteiras são construídas socialmente e, por não serem fixas, deixam brechas para serem modificadas por meio de negociações feitas entre indivíduo e organização. A integração ou a segmentação dos elementos que constituem a identidade são determinadas pelo grau de permeabilidade destas fronteiras (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

A idéia de que as fronteiras das interfaces das identidades apresentam **graus diferenciados de permeabilidade** interessa para o presente trabalho, pois permite entender como conteúdos provenientes do ambiente institucional – no caso as práticas gerenciais – podem penetrar na organização e quais os efeitos resultantes desta incorporação. A análise então se concentra na rigidez ou flexibilidade destas fronteiras.

A este respeito, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) verificam nos valores e crenças a função de amortecedores, por representarem uma resistência à absorção de novos sentidos na organização, o que determina certo grau de estabilidade para a organização. A manutenção ou mudança do *status quo* de uma organização depende da natureza dos novos significados a serem incorporados, bem como da disputa de interesses presentes na organização.

Vale também definir os conceitos de identidade intrusiva, reservada e equilibrada, verificando como cada tipo de identidade relaciona-se ao processo de mudança na identidade. A identidade intrusiva caracteriza-se por apresentar um aspecto que ocupa grandes proporções, a ponto de causar conflito em outro aspecto da identidade. Tal condição pode ser vista tanto entre elementos da mesma identidade, quanto entre fronteiras de identidades diferentes. Neste contexto, é esperado que haja instabilidade com relação aos conteúdos em foco, aumentando a probabilidade de ocorrência de mudança (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006). A identidade reservada é definida em moldes idênticos, com a diferença de apresentar fronteiras muito segmentadas ou que não sejam suficientemente permeáveis e, da mesma forma, está sujeita à instabilidade e à mudança. Por último, na identidade equilibrada os aspectos da intra-identidade ou os que se referem às fronteiras das interfaces das inter-identidades têm proporções consideradas adequadas e se relacionam de forma estável, estando menos suscetíveis a mudanças.

Na seqüência, são apresentados dois modelos de dinâmica entre fronteiras da interface da organização (A) e da interface do ambiente institucional (B), de forma a desenvolver aspectos considerados relevantes para a análise feita no próximo capítulo. Inicialmente, propõe-se na



figura 1, um modelo em que a fronteira da organização (A) é impermeável, discorrendo-se acerca dos desdobramentos que surgem deste cenário.

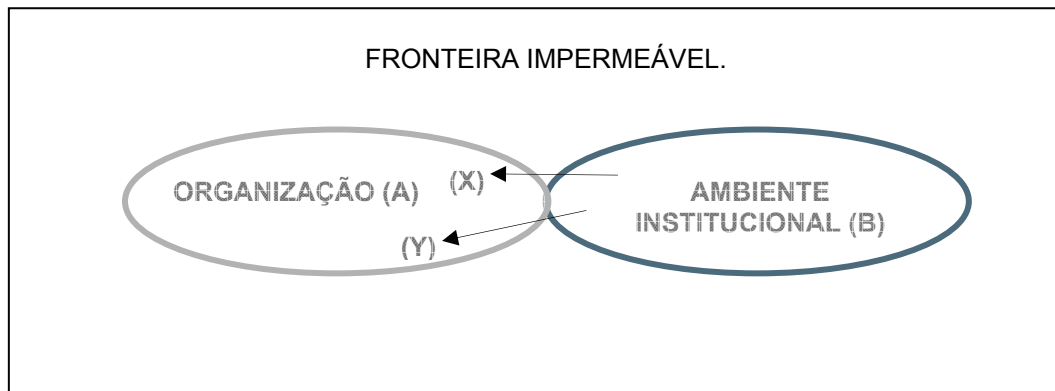


Figura 1: Fronteira impermeável da identidade.

Fonte: Elaborada pela autora com base no trabalho de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006).

Por pressão ambiental, a organização (A) responde incorporando as práticas (X) e a (Y). É relevante resgatar que por motivos diversos – de natureza individual, grupal ou mesmo organizacional, a organização (A) oferece resistência e até pode se opor à incorporação definitiva de novas práticas. Sendo assim, o processo de institucionalização não se completa, o que determina a superficialidade do fenômeno no interior da organização. Observa-se que é definida uma fronteira pouco permeável, por não admitir que certos elementos ultrapassem os limites da interface da identidade da organização (esta disposição é expressa pelo contorno fechado das fronteiras das interfaces apresentadas, a organizacional e a do ambiente institucional). A organização (A) incorpora práticas como (X) e (Y), contudo, como sua fronteira mostra-se pouco permeável, apesar de (A) desenvolver internamente esta prática, ela não é institucionalizada e não impacta na identidade assumida pela organização.

Da mesma forma, na figura 2, a organização (A) reage às pressões do ambiente incorporando as práticas (X) e a (Y), porém, neste caso, as fronteiras das interfaces apresentadas mostram-se permeáveis, o que aumenta as chances de integrar estes conteúdos aos já existentes na organização. Isto se torna possível, quando as práticas referidas apresentam compatibilidade com os valores e crenças institucionalizadas na organização.

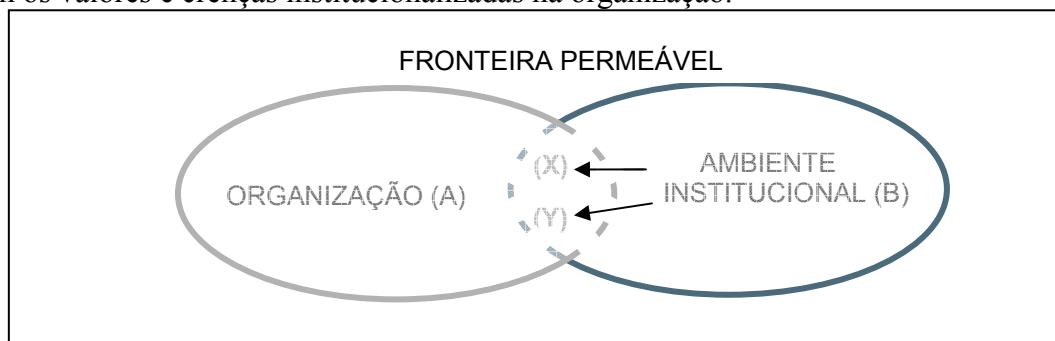


Figura 2: Fronteira permeável da identidade.

Fonte: Elaborada pela autora com base no trabalho de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2006).

Conclui-se, resgatando que a identidade é formada por meio da incorporação de valores e crenças e que a prática implementada na organização não precisa estar, necessariamente, alinhada

aos mesmos e pode, por várias razões, sobrepor-se a eles. Assim contextualizada, entende-se que a prática possa impactar sobre a identidade organizacional.

São abordados a seguir os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa em correspondência com a definição do problema de pesquisa proposto e ao objetivo geral e específico do trabalho.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. A escolha da perspectiva de um estudo de caso mostra-se justificada quando “um pesquisador seleciona um caso, na medida em que este lhe pareça típico, representativo, de outros casos análogos” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.156). Neste sentido, vale ressaltar que o presente trabalho partiu da observação de fatos ocorridos em uma organização militar, na qual um dos autores do estudo em voga trabalha.

A pesquisa baseou-se em um estudo descritivo-explicativo dos fenômenos estudados e estabeleceu relações entre as variáveis que o caracterizam, gerando inferências acerca do fenômeno estudado. Nesta perspectiva, o pesquisador trabalha levantando opiniões, atitudes e crenças de uma população em torno da situação que está sendo estudada (GIL, 1999).

O estudo foi realizado em uma perspectiva transversal com avaliação longitudinal, a partir da análise do material coletado do período compreendido entre janeiro de 2001 e dezembro de 2007. Esta escolha foi determinada por se considerar que as questões que se impõem na investigação sofreram variações ao longo do período em foco.

A população refere-se a todos os integrantes da organização militar estudada, sediada em Curitiba, PR. Para a definição da amostra, foi utilizado o tipo de amostragem intencional por acessibilidade (GIL, 1999), em consenso com o comandante da organização estudada, que solicitou que as entrevistas fossem realizadas apenas com o oficialato. Cumprindo este critério, a amostra foi composta pela alta gerência representada pelos ex-comandantes e o atual comandante, somando-se os chefes de Divisão e ainda por uma parcela representativa de oficiais integrantes da organização militar, sediada em Curitiba, PR. Os entrevistados apresentam idades que variam entre 31 e 51 anos, quanto ao gênero contou-se com 2 mulheres e 10 homens, e o posto dos oficiais entrevistados variou de tenente a coronel.

Na pesquisa foram analisados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os comandantes e representantes dos diversos níveis hierárquicos lotados na organização militar em foco. A entrevista semi-estruturada dá ao pesquisador liberdade para gerenciar o desenvolvimento da entrevista, além de oferecer um leque de informações inesperadas e esclarecedoras (HAIR et al., 2005).

Duas fontes de dados secundários foram utilizadas, sendo uma delas os Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de formação de oficiais, que forneceram dados acerca do conteúdo formal dos cursos ofertados aos oficiais das Forças Armadas. Outra fonte de dados secundários refere-se aos dados digitalizados em forma de perguntas e respostas encaminhadas, via web, por meio do canal de comunicação denominado Fale com o comandante. As perguntas e as respostas foram elaboradas, respectivamente, por membros da organização e pelo comandante.

Para a análise destes dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, que consistiu no estudo de frases que compõem o referido material. Cabe destacar que a análise de conteúdo é um método que reúne um conjunto de técnicas que direcionam a classificação, a codificação e a categorização do material estudado (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa documental baseou-se nos Planos de Unidade Didática (PUD) dos cursos de formação de oficiais das Forças Armadas. Para Richardson et al. (1999, p.228), a pesquisa documental “tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. Os dados colhidos nos PUD foram elaborados a partir de procedimentos adotados na análise documental.

A análise desenvolveu-se a partir do cruzamento dos dados colhidos. Tal perspectiva desenvolveu-se com base nos dados das entrevistas com aqueles verificados nos PUD que compõem os cursos de formação de oficiais e, ainda, pelas perguntas e respostas digitalizadas e encaminhadas por meio canal de comunicação denominado Fale com o comandante.

#### 4 Descrição do caso e análise de dados

Neste parte do trabalho são apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados nas entrevistas, nos PUD e no material do canal de comunicação. Nas entrevistas foram investigadas as percepções dos oficiais acerca das características marcantes da identidade da organização em que trabalham, bem como se explorou o entendimento de cada entrevistado a respeito do desenvolvimento da prática Fale com o comandante e sobre a inclusão dos MBA nos PUD.

Primeiramente, discorre-se acerca do contexto em que se desenvolveu o presente estudo. Na seqüência, analisam-se os aspectos apontados como atributos da identidade da organização em foco, bem como as práticas destacadas na pesquisa. Por fim, verifica-se o impacto na identidade organizacional decorrente da incorporação destas práticas.

##### 4.1 A organização

O presente estudo desenvolveu-se em uma organização militar pertencente ao Comando da Aeronáutica (COMAER), situada em Curitiba-PR, com cerca de 1.200 funcionários, sendo em sua maioria militares, mas contando também com um baixo quantitativo de civis. Como toda organização militar, apresenta um organograma definido por níveis hierárquicos que se relacionam a partir de canais de comunicação pré-estabelecidos, estando a distribuição de poder estreitamente relacionada à função desempenhada.

Tendo este estudo se desenvolvido em uma organização militar, cabe destacar os **princípios basilares** de toda Força Armada, que são a **hierarquia e a disciplina**, considerando que permeiam toda e qualquer ação desenvolvida na vida militar. Quanto ao funcionamento da organização, as atividades são previstas por documentação específica que estabelece a organização do trabalho e define funções e atribuições de cada serviço prestado. Uma análise da administração em voga na organização militar revela bases burocráticas, considerando aspectos como a centralização do poder, os princípios de hierarquia e disciplina bem demarcados, a carreira e a estabilidade no emprego (CLEGG, 1999).

Com relação à organização foco deste estudo, além da missão prevista para toda unidade militar expressa no Decreto nº 5.196 – “destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL, 2004) – ela desenvolve uma atividade fim de extrema complexidade e com significativo potencial de risco.

Os fatos que originaram o desenvolvimento deste trabalho ocorreram no ano de 2004, quando ocorreu, nesta organização, a mudança de comando como acontece a cada dois anos. Logo que assumiu, o novo comandante criou um canal de comunicação denominado Fale com o Comandante, que funcionou durante os seus dois anos de comando. Por meio dele, via WEB, qualquer integrante do efetivo poderia dirigir perguntas ao comandante e receber respostas



redigidas pelo próprio comandante. Até então, a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos seguia um padrão em que era vedado o acesso dos níveis inferiores à direção geral, sendo tal ordenamento apenas alterado em situações de exceção e a partir de um criterioso processo de autorização. A medida foi recebida com certa preocupação, pois se impunha uma questão: estaria sendo aberto um precedente que poderia expor o comando a colocações desregradadas, com risco de trazer instabilidade para o funcionamento da organização?

A vivência desta condição trouxe uma série de indagações que são analisadas à luz de relatos feitos por oficiais da organização. Os dados coletados nas entrevistas que serviram de base à análise da identidade organizacional são apresentados a seguir.

#### 4.2 Aspectos da identidade organizacional

Por parte dos entrevistados, a análise revela como **atributos centrais da organização a hierarquia e a disciplina, o que ratifica a noção dos mesmos como princípios basilares da instituição**. Por outro lado, foram feitas menções reconhecendo algum agravamento nestes aspectos, em função de situações pontuais. Supõe-se que a percepção da mudança de cenário parece não ser totalmente consciente, uma vez que as citações apontando esta mudança são acompanhadas de afirmativas que certificam a manutenção dos princípios em foco. Este descompasso não surpreende, pois Caldas e Wood (1997) destacam a identidade como algo central, distintivo e duradouro, mas também reconhecem a possibilidade da identidade ser apresentada de forma fragmentada, não distintiva e efêmera.

As opiniões diferenciadas a respeito da manutenção destes princípios apontam para a **influência do estilo assumido por cada comandante** no comportamento de seus subordinados. As seguintes narrativas mostram este pensamento: “dependendo da postura do comandante, a postura do efetivo também se altera” (entrevistado 1) e “unidade segue a característica do comandante [...] se é milicão a unidade fica milicona” (entrevistado 11). Por outro lado, há menções a **pressões advindas do meio que provocam, na organização, a urgência de fazer ajustes** para atender às exigências presentes. Como exemplo, os processos disciplinares desenvolvidos na organização militar estão sendo revistos para se adequarem à nova ordem.

Outro ponto diz respeito às **bases burocráticas** da organização fundamentadas pela sistematização do trabalho, observância a regras, estabilidade, impessoalidade e centralização. De modo geral, os registros levam a concluir que **mesmo havendo uma prescrição quanto às regras e condutas a serem seguidas, parece ter ocorrido, ao longo do tempo, uma flexibilização quanto aos padrões vigentes**. Dentre as alterações mencionadas, **descentralização, aperfeiçoamento administrativo com melhoria de acesso aos recursos, flexibilização e abertura para posturas assertivas**.

Um aspecto que pode trazer luz à questão reside em uma alusão feita por um entrevistado, “tem que existir um passo [...] da hierarquia e da disciplina com a administração”. Nesta afirmativa verifica-se a necessidade de manter sintonizados preceitos da vida militar – hierarquia e disciplina – com práticas administrativas impostas à organização, por pressão do meio. Observa-se que **práticas sintonizadas com os atributos centrais da identidade organizacional**, como a hierarquia e a disciplina, **mostram-se acessíveis e compartilhadas** por todos os membros da organização, não gerando qualquer dificuldade em seu desenvolvimento. O mesmo não acontece quando as **práticas são sentidas como inovações**, possivelmente, por não terem sido institucionalizadas. Neste caso, os entrevistados revelam **desconforto, desorientação e conseqüente sobrecarga**. Como já visto, os padrões de ação formam-se ao longo do tempo,

mediante a resistência ou aceitação, para só então se constituírem em rotinas compartilhadas como naturais à organização (BARLEY; TOLBERT, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2001).

Nas citações identificou-se uma **perda de referencial quanto à função desempenhada pelo militar, bem representada pela crise no significado do trabalho desenvolvido**. Vale lembrar que uma característica delimitada à organização em foco é a valorização do aspecto técnico-operacional da atividade desenvolvida, em detrimento do desempenho militar. Berger e Luckmann (2001) referem que a formação da identidade depende do contexto simbólico onde se está inserido, que dá sentido às ações empreendidas.

Com relação ao **recurso humano**, observou-se uma **renovação de 58% no quadro de pessoal**, o que permite inferir que a identidade da organização possa estar sofrendo influência de outras variáveis, sendo a renovação do efetivo uma delas. O entrevistado (1) reflete sobre este fenômeno quando comenta que o "efetivo da unidade é flutuante, anualmente, pessoas saem, pessoas chegam, alguns tem uma postura, outros tem outras posturas diferentes, alguns vêm de escola com formação rígida", enunciando o impacto que um novo elemento pode causar no todo.

No tópico seguinte, procede-se à análise do processo de implementação dos MBA nos PUD dos cursos de formação.

### 4.3 Implantação do MBA nos Planos de Unidades Didáticas

Atendendo à demanda verificada, quanto a uma adequação dos conteúdos programáticos dos cursos às visíveis transformações no contexto social, foram implementadas mudanças nos Planos de Unidades Didáticas (PUD) que norteiam o desenvolvimento dos cursos de formação. Na análise documental, evidenciou-se que o **foco da inovação dos cursos de formações de oficiais** está voltado para o **desenvolvimento do conhecimento da área de gestão**.

Reconhecendo a importância de manter a consistência e atualização do processo de formação, a Força Aérea empenha-se por garantir a excelência do seu sistema de ensino por meio do desenvolvimento de procedimentos de controle, a saber, a Avaliação Curricular e a Validação dos currículos adotados (CIEAR, 2007). A Avaliação Curricular incide sobre dados internos, referentes às áreas e disciplinas que compõem o currículo avaliado, para diagnosticar os pontos positivos e negativos do currículo em questão. Já a Validação Curricular trata de dados externos, que apontam para o campo em que vai se dar o aproveitamento do conhecimento, visando à verificação da eficácia dos currículos aplicados. Neste caso, a análise dos dados aponta como estão alinhados os objetivos dos currículos, as demandas ocupacionais e o processo de formação dos recursos humanos. Vale ressaltar que dos dois instrumentos, apenas o primeiro vem sendo efetivamente desenvolvido. A respeito do segundo, nenhuma ação está sendo realizada.

Quanto aos dados coletados nas entrevistas acerca dos PUD, mais uma vez denotou-se o **descompasso entre o desempenho técnico-profissional e o papel militar**, sendo que este parece se sobrepôr sempre ao primeiro. Sendo assim, o conhecimento adquirido fica sem espaço para ser devidamente implementado, pois não se mostra reconhecido na organização.

Duas menções merecem destaque por serem significativas para a compreensão da presente situação. De início, o entrevistado (1) refere "ir lá só cumprir um quadrinho", termo utilizado na caserna para denotar o mero cumprimento de uma obrigação. Foi ainda mencionada que 95% dos alunos preferem estudar para a prova que vai influenciar na carreira, em detrimento de assistir à aula do MBA. Supõe-se que há o **cumprimento de uma "obrigação" resultante de pressões ambientais, mas não se trata de criar um terreno fecundo para que tal aprendizado produza efeito na organização**.

Outro tópico trata das dissonâncias verificadas na incorporação dos MBA nos PUD. A tônica das percepções aponta para a preocupação dos entrevistados com a sintonia entre o que é tratado no MBA e a realidade do meio organizacional. Este discernimento mostra-se produtivo por ser uma condição para o pleno aproveitamento dos cursos de aperfeiçoamento. Nesta perspectiva, o entrevistado (10) acrescenta que os atritos observados por ocasião da aplicação do conhecimento adquirido ocorrem não por conta do militarismo, mas devido ao fato do conhecimento não ter sido extensivo a todos os oficiais. Aqueles que ficaram de fora da experiência fazem o papel de amortecedores, resistindo à incorporação de novas práticas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998). Salienta-se que o sentido desta resistência decorre da **falta de compartilhamento** por parte de todos os integrantes do grupo em foco, de um mesmo sentido de realidade (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Pelo exposto, entende-se que a organização responde às pressões ambientais sem, contudo, modificar seus pressupostos. Há uma clara referência feita pelos entrevistados ao tempo necessário para se efetivar uma experiência como algo que de fato esteja inserido na rotina da organização. Assim, observa-se que **a sedimentação, estágio previsto de efetivação da prática como um padrão institucionalizado** (VENTURA; VIEIRA, 2004), ainda **não foi alcançada para que se perceba um impacto na identidade organizacional**.

Na próxima seção é apresentado o material coletado durante a entrevista com o comandante que implantou a prática. Na seqüência, é analisado o conteúdo do canal de comunicação Fale com o comandante.

#### 4.4 Implantação da prática gerencial fale com o comandante

O comandante que implantou a prática tinha por objetivo **evitar os filtros** criados pelos diversos níveis hierárquicos e desta forma **apurar seu conhecimento sobre as necessidades da tropa** para melhor **direcionar suas ações**. Também pretendia **levar ao conhecimento de todos, seu entendimento quanto à doutrina militar e à missão organizacional**. Ele projetou que a atenção despendida à tropa pudesse resultar no **incremento da motivação e da iniciativa**.

Conclui-se que o comandante não teve pretensão de provocar efeitos na identidade da organização. Isto posto, passa-se adiante, visando à verificação de impactos desta prática gerencial na identidade organizacional, partindo da análise dos dados coletados nas entrevistas.

##### 4.4.1 Dados das entrevistas

O posicionamento de alguns entrevistados **a respeito dos princípios de hierarquia e disciplina** mostra a **preocupação quanto à possibilidade de degradação** destes princípios. Este temor foi justificado pela quebra dos padrões vigentes na organização, mediante a utilização do canal de comunicação, que possibilitou o acesso direto de um subordinado ao comandante, sem a autorização da chefia imediata. Para o entrevistado (1), o uso do canal de comunicação estaria, inclusive, estimulando a quebra de hierarquia. Já o entrevistado (7) identificou a falta de sintonia entre a disciplina (um dos pilares do militarismo), e a democracia, no presente caso sugerida pela liberdade de participação garantida a todos os integrantes da organização militar em estudo.

Um ponto visto como crítico foi a falta de preparo por parte de alguns usuários, quanto ao uso da ferramenta em foco. Neste sentido, os entrevistados (1, 3 e 10) perceberam significativo **potencial para gerar dissonância no contexto organizacional**.

Com tudo o que foi exposto, parece possível afirmar que a **abrangência da prática ficou delimitada à oportunidade de melhorar o trânsito de informações tratadas entre o**

**comandante e sua tropa, objetivando uma condução mais consciente de suas ações enquanto comandante.** Houve também referências a vantagens (comunicação) e desvantagens (sobrecarga de trabalho) decorrentes da implantação de prática. Todavia, as **únicas referências que apontam algum impacto representativo para o propósito do estudo, relacionam-se à possibilidade de degradação dos princípios de hierarquia e disciplina e também sobre o potencial da prática gerar dissonâncias na organização.** Acrescenta-se ainda que o tempo foi considerado insuficiente para determinar maiores efeitos da prática na organização.

#### **4.4.2 Dados do canal de comunicação Fale com o comandante**

Em todas as respostas a sugestões e pedidos, o comandante conscientizou, desenvolveu valores e esclareceu quanto aos direitos e deveres. Assim, ele pontuou sua política de comando, confirmou a premência de realinhamento militar, identificou o desempenho que espera de seu pessoal e colocou em pauta informações acerca do sentido de determinada situação.

Vale ressaltar que em significativa parte do material do Fale com o comandante, detectou-se pontos de atrito e confronto, na forma de insinuações, pedidos descabidos e queixas contundentes. Em suas respostas, o comandante foi incisivo, chamando o usuário a um entendimento racional. Enfrentou o que parecia ser uma ameaça, transformando-a em oportunidade de levar à tropa o seu pensamento a respeito de assuntos polêmicos.

**A análise não revelou indícios de que a prática possa ter impactado na identidade organizacional. Contudo, evidenciou-se que, pelo canal de comunicação, o comandante pôde incidir sobre esta identidade, no sentido de confirmar e até resgatar princípios colocados em segundo plano.**

Tendo chegado a termo a apresentação e análise dos dados torna-se possível tecer algumas considerações e recomendações, que constituem o assunto do próximo tópico.

### **5 Conclusões e Recomendações**

Cada vez mais se destaca a relevância de estudos relativos à compreensão do processo de formação da identidade e das mudanças que se registram em sua configuração. Neste estudo, a identidade da organização foi verificada a partir da percepção dos entrevistados acerca de aspectos centrais, distintivos e duradouros que pudessem caracterizar a organização. Neste sentido, foi relevante o apontamento da hierarquia e disciplina como princípios que se mostram devidamente institucionalizados na organização, confirmando a natureza da instituição prevista por decreto-lei. Não foi registrada qualquer evidência quanto a condutas e práticas que tenham incidido sobre estes aspectos de forma a provocar mudança na identidade organizacional.

Já não foi possível confirmar a manutenção dos parâmetros sobre o qual se baseia o funcionamento da organização. Observou-se um considerável descompasso, provavelmente provocado por pressões internas e externas expostas no capítulo anterior, que tem deflagrado pontos de atrito. Apesar do choque de interesses detectado, não se configurou qualquer alteração mais significativa na identidade da organização.

Em contrapartida, foram reconhecidas três situações com potencial para causar impacto na identidade organizacional. Primeiramente, identificou-se uma relação direta entre alterações na identidade organizacional e o estilo do comando. Tais alterações foram vistas como transitórias e superficiais, uma vez que marcam a identidade organizacional somente no período de vigência do comando. Considera-se que esta transitoriedade possa ser devida à precariedade do processo de institucionalização, que não permitiu a sedimentação das práticas em vigência.

Em segundo lugar, quanto à organização militar em foco neste estudo, caracterizou-se um forte agravo em sua identidade, em vista da diversidade de demandas presentes na organização, qual seja, militar, administrativa e técnica. Tal perspectiva tem gerado conflito na relação do homem com a organização, que se torna mais crítico devido à falta de pessoal habilitado para atender às necessidades do trabalho. Por enquanto, a conjunção destes fatores parece incidir na motivação e no comprometimento do homem com a missão organizacional, mostrando-se ainda preservada a identidade militar da organização. Todavia, há que se considerar o potencial de mudança por força de pressões exercidas na organização (MEYER; ROWAN, 1991).

Quanto às pressões provenientes do ambiente, observou-se que em vista da necessidade de buscar legitimidade frente ao contexto em que se insere, a organização busca desenvolver práticas com um sentido dirigido a este fim, sem que tenha ficado claro outro objetivo. Para tanto, ações podem ser incorporadas ou excluídas com o único fim de atender aos objetivos organizacionais (VENTURA; VIEIRA, 2004; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Por último, no caso da incorporação do MBA nos PUD dos cursos de formação, não se evidenciou outro sentido, que não fosse obter o reconhecimento da sociedade em torno do investimento feito na formação e atualização do militar. Também o tempo de vigência desta prática foi destacado como um fator a ser considerado na avaliação de seu impacto, pois este se mostra condicionado ao maior número de contemplados pelos cursos dentro da nova sistemática.

Não se pode perder de vista que se é factível efetivar um descolamento da atividade central da organização (*decoupling*) para realizar algo com o objetivo de obter legitimidade – ação justificada pela necessidade de se preservar o *core* – por outro lado, é provável que, futuramente, isto possa ter algum efeito sobre a parte central da identidade da organização (SCOTT, 2004). Isto posto, entende-se que no tocante aos seus aspectos centrais, distintos e duradouros, a identidade organizacional tende a mudar em passos lentos.

A este contexto deve-se somar o fenômeno da rotatividade, como um aspecto passível de provocar instabilidade na formação da identidade. Considerando o grau de renovação na organização, entende-se que, continuamente, se tenha que confirmar e construir esta identidade, o que torna a mudança mais incremental, do que revolucionária. Recomendam-se novos estudos que verifiquem os efeitos desta renovação, especialmente no que diz respeito à idéia de que o efetivo que é renovado transita por outras organizações militares. Esta situação provavelmente gera a transferência de valores e experiências, o que justifica questionar como ocorre esta transferência e qual o papel destes atores na homogeneização do discurso e da identidade militar.

Se a análise demonstrou que as práticas colocadas em xeque não impactaram sobre a identidade organizacional, resta repetir a pergunta, em uma perspectiva a longo prazo: como irá funcionar a organização quando um número significativo de militares tiver sido exposto a um discurso gerencial diferenciado daquele adotado em uma organização militar? É fato que o MBA teve seu impacto mitigado pelos fatores apresentados, porém não se deve desconsiderar que houve citações revelando a forte ambivalência na avaliação de seu potencial de mudança.

Com base nas reflexões feitas, recomenda-se que estudos correlatos dêem seguimento a este trabalho, de forma a aprofundar a compreensão em torno dos fenômenos estudados. Somente assim, comandantes ou gestores terão subsídios mais seguros para desenvolver, com mais consistência e segurança, a tarefa de administrar uma organização. Considera-se que a pesquisa poderá ser enriquecida caso sejam acrescidos informes a respeito do histórico, do regimento interno e documentação interna e externa referente à organização militar em estudo, além de outras documentações que registrem fenômenos do ambiente institucional.

Visando à efetividade da implementação do MBA no contexto organizacional, assinala-se como recomendação empírica que a organização efetive o que tem previsto quanto à validação



curricular do MBA, por meio de consulta ao público alvo desta prática. Acredita-se que o cumprimento desta etapa do processo minimizaria as dissonâncias assinaladas na pesquisa.

Por fim, coloca-se que este estudo não teve a pretensão de encerrar afirmações em torno da experiência em foco, mas antes disto mostrar que “se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras” (MINAYO, 2003, p. 79). Fica registrada a incitação a novas indagações que gerem pesquisas, pois foi assim que tudo isto começou, uma provocação gerada por um “canal que se abriu”.

## Referências

- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93 -117, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRASIL. Decreto nº 5.196, de 26 de agosto de 2004. Anexo I: Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica. Capítulo I: Da Natureza e Competência. Seção I: Da Aeronáutica. Disponível em: < <http://www.dji.com.br/decretos/2004-005196/2004-005196.htm>>. Acesso em : 15 nov. 2006
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 37, n.1, p. 6-17, 1997.
- CAMPBELL-HUNT, C. Complexity in practice. **Human Relations**, vol. 60, n. 5, p. 793-823, Sage Publications, 2007.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 2.
- CIEAR. Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica. **Avaliação e Validação Curricular**. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica, 2007. **APOSTILA**
- CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.) **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.
- FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, jan./fev./mar. 2006.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.
- GEERTZ, C. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico: Uma crítica positiva das sociologias compreensivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODARD, J. Institutional environments, employer practices, and states in liberal market economies. **Industrial Relations**, v. 41, n. 2, abr. 2002.

- GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEES, M. V. Explaining institutions: a defense of reductionism. **European Journal of Political Research**, 32: p. 51–69, 1997. 51, 1997.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAURENTI, C. BARROS, M.N.F. Identidade: Questões conceituais e contextuais. **Revista de Psicologia Social e Institucional**. Universidade Estadual de Londrina. v.2, n.1, jun. 2000.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **Human Relations**, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas cognitiva e institucional. **EnANPAD**, orgest 26, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; AMARAL FILHO, R. G. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- MADEIRO, G. DA S.; PACHECO, F. L. Carnaval, Bourdieu e Teoria Institucional. **ANPAD**, 2004.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- MINAYO, M. C. S. (Organizadora) DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 22 ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Best practices...in spite of performance?: just a matter of imitation? **International Journal of Human Resource Management**. 16:6, p.987-1003, jun., 2005.
- POWELL, W.W. The New Institutionalism. **The International Encyclopedia of Organization Studies**. Sage Publishers, 2007.
- RANGEL, M. L. Saúde do Trabalhador: identidade dos sujeitos e representações dos riscos a saúde na indústria petroquímica. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro: v. 9, n.3, jul./set. 1993. doi: 10.1590/S0102-311X1993000300021.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **RAC**, v.1, n.2, mai./ago. 1997.
- SANTOS, M. F. S. **Identidade e Aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.
- SAWAIA, B. (org). **As artimanhas da exclusão**. Análise psicossocial e ética da desigualdade social. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- SCHNEIBERG, M.; CLEMENS, E. S. The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis. **Sociological Theory**. Washington: American Sociological Association, 24:3, sept., 2006.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

- SCOTT, W. R. **Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program**. Stanford University, 2004.
- SIGOLLO, W.; SOARES, M.T. **Os caminhos e os desafios do desenvolvimento de pessoas na área pública**. In: BOOG, G.; BOOG, M.T. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, I. F. G. VASCONCELOS, F. C. **Identidade, legitimação social e teoria organizacional**: Contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. O&S v.10, n.27, mai./ago. 2003.
- VENTURA, E. C. F.; VIEIRA, M. M. F. Institucionalização de Práticas Sociais: uma Análise da Responsabilidade Social Empresarial no Campo Financeiro no Brasil. **ANPAD**, 2004.
- WEYMER, A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Cooperação, Competição e Poder entre Organizações do Porto de Rio Grande-RS. **EnANPAD**, 2006.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 83-107, 1991.