

SANDRA REGINA ALUISI

**A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE:**

Percepções e Sentimentos

Ana Maria Malik
Coordenador Acadêmico

Walter Cintra
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Pessoas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV in company, requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA SMS- PMSP

**São Paulo – SP
2014**

**A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE:
Percepções e Sentimentos**

Elaborado por Sandra Regina Aluisi e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, no Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV in company.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Coordenador Acadêmico
Ana Maria Malik

Professor orientador
Walter Cintra

Dedico

A minha família, e aos colegas da
Coordenação de Gestão de Pessoas
de Secretaria Municipal de Saúde.

Agradeço

Á todos que direta ou indiretamente me ajudaram e compartilharam nesta trajetória.

Pensamento

"Todas as nossas palavras serão inúteis se não brotarem do fundo do coração. As palavras que não dão luz aumentam a escuridão."

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

ALUISI, S.R. (2014). A construção de identidade organizacional da área de desenvolvimento de pessoas numa instituição pública de saúde: percepções e sentimentos. Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Gestão de Pessoas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Introdução: Cada vez mais existe a necessidade de que as organizações conheçam não apenas o mercado e o cenário onde atuam, mas também a si próprias e as pessoas, com suas singularidades percepções e sentimentos. **Objetivo:** Revisitar o processo de construção da identidade organizacional da área de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação de Gestão de Pessoas pertencente à Secretária Municipal de Saúde da Prefeitura do Município de São Paulo Município de São Paulo, sob a ótica dos funcionários, ocorrido no ano de 2013. **Finalidade:** Analisar a percepção dos funcionários sobre o processo de construção de identidade; se o processo de construção de identidade trouxe benefícios para os indivíduos e se contribuiu para o fortalecimento da área de Desenvolvimento de Pessoas. **Método:** Foi realizada pesquisa de base bibliográfica e documental com análise de dados secundários inéditos que foram coletados a partir do registro das falas dos 17 funcionários da área de Desenvolvimento de Pessoas, constantes no documento “Síntese da Reflexão e Aprendizagens CGP/SMS/ UNESCO, disponível no Banco de dados da EMS e UNESCO, especificamente na Oficina Construção da Identidade da área, ocorrida no ano de 2013. Os dados foram trabalhados por meio de análise de conteúdo categorial, temática proposta por BARDIN. **Conclusão:** Repensar e construir a identidade organizacional na instituição pública é relevante, pois a administração pública possui natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo e oriundas do cenário mundial. A construção da Identidade organizacional refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. É constituída dinamicamente pelo funcionário, equipe e organização. É o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional que contribuiu para definir o papel estratégico da área de desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: identidade, identidade organizacional, identidade e cultura.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVO	10
2.1. Objetivo Específico	10
3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA	11
3.1 Identidade e Organização.	11
3.2 Identidade e Cultura.....	14
4. CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	18
5. Abordagem Metodológica	22
5.1. Instrumentos	22
5.2. Tratamento dos Dados	23
6. ANÁLISE E RESULTADOS.....	24
7. CONCLUSÃO.....	32
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial aponta para um mundo novo e o momento é de grandes transformações. Todos, de alguma forma, buscam soluções às novas questões que vão se apresentando e, ao fazê-lo, contribuem para que as transformações se sucedam num processo contínuo e dinâmico.

A dinamicidade do ambiente organizacional tem exigido das organizações o desenvolvimento da capacidade de adaptar-se às mudanças com o propósito de sobreviver, crescer e progredir. A necessidade de acompanhar as transformações dos campos científicos, tecnológicos, mercadológicos e de consumo, força as organizações a aprender a lidar com esta constante. Além disso, o momento é de mudanças rápidas e necessárias. A nova realidade competitiva, com introdução de novas tecnologias, a abertura do mercado para âmbito global, a desestabilidade do cenário mundial induz à busca incessante em planejar suas mudanças de forma a acompanhar sua agilidade.

As mudanças que ocorrem nos ambientes das organizações trazem consigo a instabilidade e a transformação impondo às empresas um posicionamento para acompanhar esta dinâmica. As organizações podem desenvolver formas diferentes na condução do processo de modificação e na preparação de conduzir as mudanças. Sejam por meio de mudanças contínuas, de técnicas de intervenção, de mudanças radicais ou de mudanças estratégicas.

Na esfera pública não é diferente sendo que nos últimos anos, a Secretaria Municipal de Saúde vem desenvolvendo um intenso trabalho de reformas, buscando dar organicidade, transparência, dinamismo e unidade à rede de serviços, para atender às novas necessidades desta sociedade em pleno momento de transição. Novas ideias, instrumentos e processos são exigidos no trabalho e, algumas vezes, basta enxergar novos ângulos, aprender a ouvir e a utilizar, de forma diferente, antigos instrumentos.

Numa estrutura tão complexa quanto a da Secretaria Municipal da Saúde, os esforços de cada área para acompanhar as mudanças e estabelecer novos paradigmas são fundamentais e, exigem, sobretudo, a integração da área ao Planejamento Estratégico da organização; o estabelecimento de metas e a utilização de técnicas que facilitem a participação, o envolvimento e a responsabilização das pessoas com o trabalho.

Neste sentido é necessário, cada vez mais que as organizações conheçam não apenas o mercado e o cenário onde atuam, mas também a si próprias. É essa a compreensão que permite às organizações atuar de maneira estratégica de acordo com as suas competências. (RAFAELI, CAMPAGNOLO, MÜLLER, 2007).

Ao lidar com as mudanças é possível diagnosticar a real necessidade, fixar objetivos, responsáveis, garantir sua continuidade, avaliar seus impactos e seus resultados. Além disso, é possível redefinir posturas culturais e comportamentais, anteceder as reações e preparar as pessoas para participarem do processo.

Assim o presente estudo pretende contribuir para uma análise do processo de construção da identidade da área de desenvolvimento de pessoas, desenvolvido na Coordenação de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde do Município de São Paulo, no ano de 2013.

2. OBJETIVO

Revisitar o processo de construção da identidade organizacional da área de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde do Município de São Paulo, sob a ótica dos funcionários.

2.1. Objetivo Específico

Analisar a percepção dos funcionários respondendo as seguintes questões a cerca do processo de construção de identidade organizacional da área de Desenvolvimento de Pessoas:

Quais as percepções sobre o processo de construção de identidade?

O processo de construção de identidade trouxe benefícios para os indivíduos?

O processo de construção de identidade contribuiu para o fortalecimento da área?

3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA

3.1 Identidade e Organização.

As pesquisas sobre identidade organizacional e os trabalhos dessa natureza são relativamente recentes na teoria organizacional; contudo os resultados têm demonstrado a sua aplicabilidade no referido campo, incluindo desdobramentos que associam a identidade a outras variáveis de estudo. De modo geral, o pressuposto que baseia essa área é que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa, portanto, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. As necessidades e comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por suas autoimagens organizacionais (BROWN, 1997).

Costa (2001, p. 62) esclarece que “a identidade da empresa é seu DNA. Por isso, e não por outro motivo, toda empresa é única, diferente e irrepetível”. O autor ainda completa que a identidade é a substância que diferencia a empresa das demais e que a cultura é a forma como essa substância se manifesta.

A identidade organizacional compreende o processo, atividade e acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes (SCOTT E LANE, 2000). Esse processo compreende as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que a distingue e é duradouro na organização Albert e Whetten apud Whetten e Godfrey, (1998). Ele se constrói, dia após dia, quando o indivíduo vai internalizando a crença de que a organização na qual está inserido é a mesma que era ontem, simbolizando a sua existência temporal. Nessa perspectiva, Machado da Silva e Nogueira (2001), ao estudarem a identidade organizacional de duas organizações, procuraram destacar os seus aspectos distintos e duradouros, para interpretarem, a partir deles, as referidas identidades. Também Albert e Whetten apud Whetten, (1998) ressaltam que a identidade organizacional tem três dimensões: (1) a definida pelos membros da organização, que é a central; (2) o que distingue a organização de outras; e (3) o que é percebido como traço contínuo, ligando o passado ao presente.

A representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Nesse sentido, a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a realização de desejos (MAEL E ASHFORTH, 1992). Entretanto os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes (SCOTT E LANE, 2000).

Para Jo Hatch e Schultz (1977, p. 361) a identidade organizacional é “o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Ao correlacionar cultura, identidade e imagem, os autores sustentam que a experiência de trabalho dos participantes da organização e a visão da capacidade de liderança dos níveis estratégicos da organização são os elementos determinantes. Todavia para os autores a identidade organizacional sofre também influências externas, por meio do processo de formação de imagens.

Embora exista distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última é nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional. Por outro lado, a imagem está associada à identidade corporativa (GIOIA, SCHULTZ E CORLEY, 2000).

Outra comparação presente nos estudos sobre identidade no âmbito organizacional, é aquela ligada à ideologia corporativa, como uma das formas de construção da identidade organizacional. Sob esse aspecto, destacam-se os estudos sobre a crise identitária de gerentes intermediários em contextos de reestruturação organizacional (ROULEAU, 2001; TURNBULL, 2001).

No âmbito organizacional a identidade pode apresentar diferentes configurações. Albert e Whetten apud Pratt e Foreman, (2000) apresentam os seguintes tipos de identidades: (1) ideográfica, quando não há uma unidade sobre a identidade da organização; conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas

identidades; (2) holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização. Para Pratt e Foreman (2000) múltiplas identidades organizacionais podem ser gerenciadas, resultando até mesmo em vantagens para as organizações, como, por exemplo, a maior possibilidade de satisfazer as expectativas de seus membros, melhorar a sua capacidade de criatividade e aprendizado, além de facilidade em reter mão-de-obra diversificada. Outro aspecto é ponderado por Ahsforth e Mael (1996), que consideram as identidades organizacionais como flexíveis e mutáveis. Elas podem passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo dos acontecimentos, resultados e impactos das empresas.

Um processo intenso de identificação é discutido por Pratt (2000) que, ao relatar o caso da Amway, demonstra como a identificação é construída sob identidades projetadas, principalmente em termos de aspirações pessoais. “Os sonhos são considerados centrais para ser membro da família” (PRATT, 2000, p.465). Eles constituem o elo mental de ligação entre os membros e a companhia, numa tentativa de vinculação e de ratificação do desejo de afiliação, na medida em que a realização dos desejos está ligada à vinculação organizacional. Pratt (2000) ilustra também outras estratégias que visam a: (1) reduzir o círculo de relacionamentos de seus integrantes à esfera da companhia; e (2) categorizar as pessoas em termos ambivalentes como membros da Amway ou não.

Para Rindova e Schultz apud Whetten e Godfrey, (1998) existe uma complementaridade entre a identidade organizacional e a identidade corporativa, que permite conjugar as percepções interna e externa da organização. Nesse sentido, a identidade corporativa é frequentemente chamada de identidade visual, pois se utiliza de formas visuais; a identidade organizacional é formulada e expressa por meio da palavra. A primeira tem foco na externalidade e nas percepções do mercado; a última tem foco interno nas crenças dos membros da organização. Além disso, a identidade organizacional cria um senso de identificação entre os membros da organização, enquanto a identidade corporativa estimula a diferenciação da empresa no mercado. Esses elementos caracterizam um processo circular, que envolve dependência mútua entre cultura, imagem e identidade (RINDOVA E SCHULTZ APUD WHETTEN E GODFREY, 1998).

O conceito de identidade organizacional, como demonstram Kiriakidou e Millward (2000), não concorre com o de identidade corporativa. Segundo esses autores, a confusão ocorre devido ao caráter visual e de marketing dado primariamente à questão da identidade corporativa. Nessa abordagem da identidade como um artefato (símbolos, logos, declarações

de filosofia e ferramentas motivacionais), o processo de definição se inicia com reuniões com a alta cúpula administrativa onde ocorrem debates, entrevistas e questionamentos sobre onde a empresa deseja chegar, sua identidade desejada e até definições de missão e visão. Essa identidade “desejada” é então comunicada através do simbolismo mais adequado com o objetivo de se obter a imagem mais favorável no mercado e promover uma vantagem competitiva. O que pode ocorrer, causando, muitas vezes, o insucesso dessa empreitada, é que a identidade “identificada” pelo alto escalão nem sempre é a representação genuína da corporação, também e muito significativamente representada pelos seus colaboradores. Via de regra, a identidade corporativa é muito mais eficientemente comunicada através dos pensamentos, ações, comportamentos e interfaces com o mundo externo através destes empregados. O que remete ao conceito de identidade organizacional, que é o conjunto de estruturas que os membros utilizam para descrever o que é central, relevante e distintivo acerca da organização (ALBERT AND WHETTEN, 1985).

Kiriakidou e Millward (2000) concluem ainda que “a identidade corporativa é a representação tangível da identidade organizacional, a expressão como manifesto no comportamento e na comunicação da organização”.

Scott (2000) define: “Nós descrevemos a identidade organizacional como emergindo de complexas, dinâmicas e recíprocas interações entre gestores, membros organizacionais e outros stakeholders”. Resumindo, a gestão da identidade corporativa pode obter vantagens significativas com o entendimento da identidade organizacional da empresa e determinando as discordâncias entre as identidades organizacionais real e desejada.

3.2 Identidade e Cultura

As associações entre cultura e identidade têm permeado estudos na esfera organizacional, tais como o de Pavlica e Thorpe (1998), que estudaram a auto percepção gerencial comparativa entre gerentes da República Tcheca e da Grã Bretanha e o de Belle (1991), associando identidade profissional, gênero e cultura de empresa.

De acordo com Aktouf (1993), cultura é um coletivo complexo de representações mentais que relacionam entre si elementos materiais e imateriais. Segundo o autor, as estruturas econômicas, as estruturas sociais, as técnicas, as leis e normas são os elementos

materiais que geram, alimentam e sustentam valores imateriais como ideologias, ideias e crenças, os quais, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo diante de seu trabalho e de sua organização.

Entende-se que a maneira como os indivíduos constroem seus valores e crenças é determinante para a cultura organizacional e para as estruturas formais da organização. Depreende-se, portanto, que a cultura da organização influencia não só o comportamento dos indivíduos no ambiente do trabalho, como também a forma como a organização se estrutura formalmente.

Segundo definição de Schein (1992), a cultura organizacional é constituída por pressupostos básicos desenvolvidos pelos membros de uma empresa para lidar com situações de adaptação tanto interna como externa. Esses pressupostos descrevem um padrão de comportamento que funciona com eficácia suficiente para ser considerado válido e ser retransmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir os problemas. O autor considera que a cultura organizacional é constituída por suposições elaboradas pelos membros da organização que servem de fundamentação para validar suas atitudes e considerá-las como a maneira correta de se interpretar a realidade.

Sob a ótica de Morgan (1996, p.138), a cultura de uma organização pode ser identificada por meio de lemas que:

(...) transmitem valores centrais em torno dos quais essas diferentes organizações estão construídas e simbolizam importantes aspectos da filosofia corporativa. Todavia, a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto. Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas de existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes.

Nota-se que o autor convida a uma reflexão mais profunda sobre cultura organizacional, já que ele não se detém apenas naquilo que é compartilhado pelos indivíduos da organização. Ele coloca o desafio de compreender a contribuição individual das pessoas na criação e manutenção dos valores da organização.

Morgan (1996) utiliza o conceito de cultura corporativa para explicar como as organizações são influenciadas pela forma de ser dos indivíduos que as compõem. O autor afirma que da mesma forma que as pessoas que pertencem à determinada cultura têm personalidades diferentes enquanto compartilham de coisas em comum, este fato também se dá com os grupos e as organizações.

Schein (1992) ressalta que o estudo da cultura organizacional é importante no entendimento do ambiente empresarial em que diferentes subculturas e grupos profissionais necessitam trabalhar em conjunto. O autor assegura que o alcance da integração entre grupos organizacionais distintos depende do entendimento das subculturas presentes entre esses grupos. Para o autor, a cultura representa o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poder haver várias culturas diferentes em uma organização.

Portanto, esses valores que não podem ser vistos e quantificados sugerem ser mais difíceis de serem interpretados. Assim, no momento em que a mudança organizacional se instala e que a organização tenta implantar novas estratégias ou programas de reestruturação, que vão de encontro às normas e valores culturais é que se vêem frente a frente com a força da cultura. A mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é difícil de conseguir (WOOD, JR., 2000).

A partir do exposto pelos autores citados pode-se considerar que as mudanças de cultura organizacional também são influenciadas pelas diversas formas de cognição de diferentes grupos. Deste modo, supõe-se que quando uma nova cultura organizacional se instala, os indivíduos devem transformar a maneira de compreender e interpretar a realidade. Percebe-se que aspectos informais como coligações políticas e poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas grupais, relações afetivas, crenças, valores compartilhados por um grupo merecem atenção no momento em que programas de mudanças são implementados, assim como o tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação.

Segundo Zago, Ayres e Vedana (2004), a cultura das organizações públicas apresenta elementos que a distingue daquelas dos demais setores. A partir de estudos sobre as especificidades da cultura das empresas públicas, os autores definem quatro perfis distintos de cultura nestas organizações: Cultura política ou de poder, Cultura Burocrática, Cultura Compreensiva e Cultura Híbrida. Para eles, o primeiro perfil, Cultura política ou de poder, se

aplica às organizações que baseiam suas decisões principalmente no critério político e têm como características o clientelismo, o personalismo, o paternalismo e a impunidade, entre outros. Neste perfil se enquadra a maioria das organizações públicas brasileiras e em particular a que é analisada neste trabalho.

4. CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A construção da Identidade da área de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação de Gestão de Pessoas se deu no ano de 2013 e iniciou-se à partir da integração de duas áreas da Coordenação de Gestão de Pessoas do gabinete da Secretaria Municipal de Saúde denominadas desenvolvimento profissional e desenvolvimento organizacional.

Tal processo contou com a ajuda de uma consultoria e foi realizado por meio de Oficinas com os 17 funcionários das áreas desenvolvimento profissional e desenvolvimento organizacional. Teve como objetivo fomentar a visão sistêmica das atribuições da equipe, fortalecendo as interconexões com metodologia colaborativa e cooperativa com o objetivo de construir a Identidade Organizacional da nova área.

A seguir será descrita a Oficina desenvolvida durante o processo de construção de identidade da área de desenvolvimento de pessoas que foi objeto de análise deste estudo.

Oficina: Construção da Identidade da Área:

Os 17 participantes foram convidados a observar painéis com o organograma dos cinco núcleos (Aprimoramento e Atualização; Afastamento para Congressos e eventos; Ensino e Trabalho; Informação; Qualidade de Vida, Humanização e Carreiras), propostos pela diretoria da área. Em seguida os representantes dos núcleos destacaram os produtos e entregas da área e refletiram sobre o que estava ali relacionado e se, eventualmente, haveria algum ajuste a fazer.

Algumas atribuições gerais da área e competências necessárias à natureza do trabalho foram discutidas:

- Compartilhar
- Delegar
- Capacitar regiões
- Ser referência – diretrizes
- Intermediar diálogos
- Acolher e orientar
- Valorizar o trabalhador
- Dialogar com pessoas/equipes
- Fomentar espaços de conversações / ambiência relações
- Ressignificar o trabalho
- Cuidar da qualidade de vida no trabalho

- Promover processos de avaliação
- Referenciar processos de diálogo e construção coletiva (exemplo: conversas CRS e OS, que já acontecem)

Após o olhar para o passado resgatado pelos depoimentos relativos às antigas atribuições da equipe e a origem de determinados processos e o olhar para o presente, feito por meio da enumeração e reordenamento das atribuições, a equipe foi convidada a olhar para a sua identidade pensando no futuro, construindo a missão, a visão e os valores da equipe.

-Olhar para o futuro: O que desejamos como área? **Qual a razão de ser da área?**

A equipe, dividida em subgrupos, refletiu sobre a nova área e construiu uma proposta inicial de missão à luz das seguintes orientações:

“Missão é a razão de ser da instituição (Estrela Guia), a essência da instituição. Implica conhecer os seus clientes, seu público-alvo. Implica saber o que quer. Implica assumir o passado, o presente e o futuro”. Fortalece a identidade. Faz parte de todas as reuniões. É compartilhada. Precisa ser construída. Reflete as crenças principais da organização e mostra talentos.

Uma boa missão, segundo Laurie Jones: nunca ser maior do que uma sentença; ser entendida por um adolescente de 12 anos; ser recitada de cabeça, mesmo sob pressão.

Conceitualmente a missão deverá ter: “o compromisso que a organização está assumindo perante a sociedade, a competência que tem para isso e a visão das necessidades e oportunidades principais”.

O processo de elaboração seu deu inicialmente em subgrupos e posteriormente o grupo maior (a equipe), construiu novas frases e escolheu coletivamente uma versão única da missão a ser entendida como uma versão preliminar construída pelo grupo.

É a missão da área: “Contribuir para o desenvolvimento profissional, tendo como diretrizes a Humanização e a Qualidade de Vida no Trabalho”.

A equipe, novamente dividida em subgrupos, refletiu sobre a visão de futuro da área, criando uma imagem de como “quem deseja ser” em 2017.

Qual a visão de futuro da área?

Foram elaborados dois textos, um de cada grupo, e posteriormente a equipe toda (o grupo maior) refletiu sobre as duas versões e construiu uma versão única:

É a visão de futuro da área: “Ser referência na articulação dos processos de desenvolvimento profissional”.

Quais os valores da área que sustentam sua atuação e seu caminho até a visão de futuro?

Foram disponibilizados os seguintes sentidos e significados de valores:

Valores são concepções abstratas e generalizadas, implícitas na conduta e que podem tornar-se explícitos por meio do comportamento verbal ou não verbal, indicando o sentido do desejável e do não desejável.

Os valores nos ajudam a ter um posicionamento em relação aos nossos sentidos, atitudes, crenças e ações e apresentam na sua estrutura aspectos motivacionais, com aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.

Os subgrupos elencaram os valores centrais que sustentam a atuação da área. Houve muita similaridade entre os valores destacados pelos dois subgrupos e, por fim, o grupo maior escolheu os valores centrais, excluindo as repetições:

“São valores da área: ética, diálogo, comprometimento, competência profissional, respeito, visão sistêmica, compromisso, motivação e eficiência.”

Considerando quem somos (uma área com esta missão, esta visão e estes valores), qual seria o nome da nossa área?

A equipe refletiu sobre o nome proposto “Diretoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional” e elaborou novas possibilidades de nomes, refletindo sobre cada uma delas. Por fim, o grupo ponderou que o nome mais apropriado poderia ser **“Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas”**.

A missão, visão, valores e o nome da área continuaram em construção, sendo os citados aqui, considerados como versões preliminares construídas coletivamente pela equipe como resultado de um processo progressivo de reflexão, aprofundamento, construção e

desconstrução, facilitado pelo processo de consultoria para o Fortalecimento Institucional da CGP.

5. Abordagem Metodológica

Os procedimentos utilizados para obtenção dos dados necessários na investigação contaram com pesquisa de base bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e artigos científicos sobre o tema central e as temáticas que a cercam e também foram utilizados documentos oficiais devidamente autorizados e disponibilizados pela organização do objeto do estudo.

Foi realizada análise de dados secundários inéditos coletados à partir do registro das falas dos 17 funcionários da área de Desenvolvimento de Pessoas, no Documento - “Síntese da Reflexão e Aprendizagens CGP/SMS/ UNESCO, especificamente, na Oficina “Construção da Identidade da área”, ocorrida no ano de 2013, com a finalidade de conhecer as percepções dos funcionários com relação ao processo de construção da identidade da área de Desenvolvimento de Pessoas, da Coordenação de Gestão de Pessoas pertencente a Secretária Municipal de Saúde da Prefeitura do Município de São Paulo Município de São Paulo.

5.1. Instrumentos

Foi elaborado roteiro de perguntas norteadoras relativas ao objeto de pesquisa e coerentes com o referencial teórico-metodológico adotado. A finalidade foi captar as percepções dos participantes do processo de construção de identidade da área de desenvolvimento, valorizando, portanto, dimensões simbólicas e/ou subjetivas. O roteiro foi composto pelas seguintes questões:

Quais as percepções sobre o processo de construção de identidade?

O processo de construção de identidade trouxe benefícios para os indivíduos?

O processo de construção de identidade contribuiu para o fortalecimento da área?

Tais questões permitiram uma melhor compreensão dos resultados e da discussão realizada neste estudo e, sobretudo, forneceram as bases empíricas para as reflexões sobre a construção da identidade em um cenário organizacional do setor público.

5.2. Tratamento dos dados

Os dados foram trabalhados por meio de análise de conteúdo categorial, temática proposta por (BARDIN 1977). Essa opção metodológica justifica-se pelo fato de a análise temática ser rápida e eficaz na condição de aplicar-se a discursos diretos (significações manifestas) e simples, como é o caso dos dados coletados no presente estudo. De forma simples, para analisar os dados foram cumpridas quatro etapas prescritas por Bardin (1977): organização da análise (preparação e padronização do material a ser analisado); codificação (agregação dos dados em grandes unidades internamente homogêneas); categorização (agrupamento conceitual, sintático, léxico e expressivo dos dados); e inferência (interpretação dos resultados de acordo com os objetivos do estudo). Os conteúdos foram transcritos e agrupados. Posteriormente as respostas foram categorizadas por temas, contadas as frequências, conforme apresentado e discutido no tópico seguinte.

6. ANÁLISE E RESULTADOS

As análises categoriais temáticas Bardin, (1977), dos dados coletados encontrados à partir da percepção dos funcionários da área de Desenvolvimento de Pessoas nas falas citadas e registradas no documento referido no item 7 do presente estudo, possibilitaram identificar a percepção dos mesmos, no que diz respeito **ao processo de construção de identidade** (questão 1), **se o processo trouxe benefícios para os indivíduos** (questões 2) e **as contribuições do processo para o fortalecimento da área** (questões 3).

Os principais resultados encontrados estão apresentados, sinteticamente, nos quadros 1, 2 e 3. O exame das principais frequência encontradas em cada quadro coloca em evidência os traços que caracterizam a percepção dos funcionários em relação a construção do processo de identidade organizacional da área de Desenvolvimento da Coordenação de Gestão de Pessoas pertencente à Secretaria Municipal de Saúde do Município de São Paulo.

Quadro 1

O processo de Construção da Identidade contribuiu para o fortalecimento da área?	
Aspectos Mencionados pelos funcionários	Frequência
1. "Identificou quem faz o que e para que".	5
2. "O processo de juntar as partes num todo, de integração".	3
3. "Processo estratégico que levou a reflexão sobre a área".	2
4. "O Processo proporcionou troca de experiências e compartilharmos conhecimentos".	1
5. "Permitiu identificação das mudanças ocorridas".	1
6. "O processo permitiu trabalhar de forma colaborativa e participativa com espaços de conversações significativas".	1
7. "Processo de conquistas e busca contínua".	1
8. "Relaciono com a frase usada para o Brasil: O gigante acordou , pois estávamos dormindo, fomos acordando e chegamos no produto final".	1
9. "Houve um processo de reconhecimento do grupo e da área".	1
10. "Construir e reconstruir".	1
Total	17

Em relação ao quadro 1, as principais percepções relativas ao processo vivenciado de maiores frequências diz respeito a **“identificação de quem faz o que e para que”**, (F 5), seguido de **“ o processo permitiu juntar as partes num todo, favoreceu a integração (F 3)**. Podemos inferir que a construção de identidade permitiu trazer um aprofundamento do sentido da área e do trabalho, bem como a integração da área e do grupo. Ao analisar a identidade no contexto organizacional é importante considerar que o agir e o interagir dão forma às identidades. A todo o momento, portanto, realizar e pertencer são condições para que os processos de identificação sejam desencadeados e gerem estímulos, novas descobertas e maneiras de realizar as atividades, transformando o espaço organizacional em importante palco para potenciação das existências. Desse modo, o grupo, o trabalho e a organização passam a constituir as bases centrais de representação do eu para o indivíduo.

Com relação a percepção de ter favorecido a integração, destacamos que nas relações os funcionários sentem-se mais conectados. O que eu faço o outro nunca fará, mas se eu me dou melhor com o outro eu consigo estabelecer conexões positivas, vínculos de confiança, de sentidos compartilhados e de fortalecimento das ações coletivas. Para Machado (2003) a identidade é capaz de harmonizar a igualdade e a soberania, na medida em que parte sempre do pressuposto de que somos iguais, mas únicos. Sob essa perspectiva, é possível articular o movimento de indivíduos, grupos e organizações em direção à integração

Ainda no quadro 1, outro ponto a ser destacado, ainda que para uma frequência menor de participantes, foi que na percepção dos mesmos, **“o processo foi estratégico e permitiu reflexão sobre a área”** (F2). Neste sentido, Motta (2001) afirma que a inovação e compreensão da identidade é um processo coletivo que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, podendo alterar ações e valores da organização. Desta forma analisando essa frase percebe-se que

As outras 8 percepções constantes no quadro 1 de menores frequência (F1) , expressam que o processo de construção de identidade como um todo trouxe um significado positivo que proporcionou **“troca de experiências”**, **“permitiu identificar as mudanças ocorridas”**, **“ trabalhar de forma colaborativa”**, **“ conquistas e buscas contínuas”**, **“relação com a frase O gigante acordou”**, **“ reconhecimento do grupo e da área”** e **“construir e reconstruir”**. Nas falas acima percebe-se a importância de reconhecer as conquistas do processo e uma busca constante que move o grupo a se olhar, se repensar, mudar, evoluir e, que neste caminho, foram colhendo conquistas que devem ser celebradas.

Quadro 2

Percepções sobre o Processo de Identidade Organizacional trouxe benefícios para os indivíduos?		
Aspectos Mencionados pelos funcionários		Frequência
1.	"Deu voz a cada um, partindo do individual para o coletivo. Falar e ser ouvido com a certeza de ser levado em consideração".	4
2.	"As pessoas foram se soltando cada vez mais".	3
3.	"Ainda temos muitas angustias e muitas indefinições ao nível macro, mas estamos mais tranquilos entre nós".	2
4.	"A diferença entre os membros do grupo foi um componente agregador".	1
5.	"Pudemos ouvir o outro e ver o que estava acontecendo com cada um, isso foi importante".	1
6.	"Permitiu refletir sobre o meu pedacinho e ter consciência do meu papel e sua importância para a área".	1
7.	"Refletir sobre o sentido do nosso trabalho".	1
8.	"Compartilhamos conhecimento".	1
9.	"Trouxe nossos sonhos por isso me marcou".	1
10.	"Foi uma transformação que as vezes até dói... Se reconhecer enquanto profissional, pensar sobre o que esta fazendo".	1
11.	"Houve um processo de reconhecimento de cada um para chegar no produto final".	1
Total		17

Em análise ao quadro 2 foram apresentadas as principais percepções relativas aos benefícios individuais trazidos pelo processo vivenciado. Destacamos a maior frequência **“deu voz a cada um, partindo do individual ao coletivo.” Falar e ser ouvido com a certeza de ser levado em consideração (F4), seguida de “as pessoas foram se soltando aos poucos” (F3).**

Podemos afirmar que na percepção dos funcionários a dimensão pessoal é relatada de forma a ser valorizada e está sempre presente no processo de grupo. A relação eu-eu é decisiva na interação com os outros. O repertório de comportamento individual, sua motivação, ideologia influem na apreensão e interpretação de cada situação interpessoal e grupal. O equilíbrio interior, a harmonia consigo mesmo, a auto aceitação e valorização, proporcionam segurança, abordagem construtiva e equilibrada nos contatos com os outros e com o mundo. O equilíbrio eu-eu permite abertura, espontaneidade, aceitação, confiança, intercâmbio, consideração, cooperação. “As organizações modernas não são apenas locais de trabalho, são também espaços de interação e representação humanas. Os sujeitos lutam pelo reconhecimento não apenas pelo mero privilégio, mas pelo desejo de reconhecimento”. (FREITAS, 2006).

Neste sentido com relação à percepção **“falar e ser ouvido com a certeza de ser levado em consideração”, (F4) e que as pessoas foram se soltando cada vez mais, (F3)**, inferimos que durante o processo foi gerado um clima de mais confiança que favoreceu a participação e ainda é importante salientar que, quanto maior o reconhecimento do indivíduo em todos os âmbitos, ou seja, no trabalho realizado, no grupo ou na organização à qual o indivíduo está vinculado, maior é a força desses elementos na construção do conceito de si. Do ponto de vista organizacional, isso implica um ambiente de trabalho favorável, no qual seus integrantes manifestam suas opiniões com autonomia e segurança.

Com relação à fala **“deu voz a cada um, partindo do individual ao coletivo”(F4)**, Brow, (1997) afirma que de modo geral os estudos sobre identidade traz como pressuposto que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa, portanto, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. E isso se evidencia neste quadro onde durante o processo, os funcionários sentiram-se ouvidos e pertencentes ao processo de construção de identidade. Desta forma foi expressa uma identificação com o grupo ou grupos aos quais pertence, com o trabalho que realizam e com a organização à qual pertence, na medida em que de forma espontânea foram cada vez mais participando do processo. O sentimento de identificação do indivíduo com a organização atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para a criatividade no trabalho; no entanto uma identificação muito intensa pode resultar em interferência negativa na construção da identidade porque, para uma identidade estar bem consolidada, é necessário que exista uma fronteira simbólica entre o eu, o grupo, o trabalho e a organização.

A fala **“Ainda temos muitas angustias e muitas indefinições no nível macro, mas estamos mais tranquilos entre nós” (F2)**, retrata que o processo trouxe uma unidade para o grupo e neste sentido podemos dizer que ao discutir a identidade organizacional, a identificação está presente. A identificação organizacional constitui “um envolvimento baseado no desejo de afiliação” (KELMAN’S APUD ASHFORTH E MAEL, 1989, p.23). Essa identificação é, por vezes, utilizada como sinônimo de compromisso, embora ela seja mais internalizada do que este e possa engendrar aderência a valores e normas grupais, assim como homogeneidade de atitudes e comportamentos. Uma identificação forte com a organização “aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros” (DUTTON, DUKERICH E HARQUAIL, 1994).

Além das frases com maior frequência acima analisadas, na percepção dos funcionários com relação aos benefícios do processo de construção da identidade para os indivíduos, foram citadas as falas **"A diferença entre os membros do grupo foi um componente agregador"**, **"Podemos ouvir o outro e ver o que estava acontecendo com cada um, isso foi importante"**, **"Permitiu refletir sobre o meu pedacinho e ter consciência do meu papel e sua importância para a área"**, **"Refletir sobre o sentido do nosso trabalho"**, **"Compartilhamos conhecimento"**, **"Trouxe nossos sonhos por isso me marcou"**, **"Foi uma transformação que as vezes até dói... Se reconhecerem enquanto profissional, pensar sobre o que esta fazendo"**, **"Houve um processo de reconhecimento de cada um para chegar no produto final "**, (F1) que trazem um aspecto de interação entre as pessoas e reflexão sobre os papéis com que as pessoas inicialmente se defrontam na nova situação de grupo e na busca de uma nova identidade: seu papel no grupo. Podemos inferir que as falas trazem uma necessidade de definição da tarefa a ser executada ou do objetivo a ser atingido pelo grupo. As pessoas começam a perceber que tipos de papéis desejam desempenhar para alcançar o objetivo. Tendem a formar uma ideia de si mesmas como indivíduos trabalhando com outros indivíduos para executar uma tarefa. Além disso, a organização é o reflexo do trabalho realizado em seu interior e dos grupos que a constituem. O grupo ou grupos podem ser conhecidos pelo retrato do trabalho que realizam.

Quadro 3

O processo de Construção da Identidade contribuiu para o fortalecimento da área?	
Aspectos Mencionados pelos funcionários	Frequência
1. "Contribuiu para que nos fortalecêssemos como área"	5
2. "Éramos um grupo e agora somos uma equipe".	4
3. "Levou a construção da nossa identidade no grupo e fora dele, no micro e no macro".	3
4. "Favoreceu saber onde caminhamos e o que queremos".	1
5. "A análise de processo dos trabalhos favoreceu entender as mudanças da área".	1
6. "A área refletiu sobre a diversidade de forma respeitosa, ética e estratégica".	1
7. "Permitiu integrar conceitos construídos na prática do dia a dia".	1
8. "Criação de um ambiente de mais confiança com a construção da identidade da área".	1
Total	17

No Quadro 3, a frase mencionada com maior frequência foi **"Contribuiu para que nos fortalecêssemos como área"** (F5). Portanto podemos dizer que na percepção dos funcionários o processo de construção de identidade da área de desenvolvimento de pessoas vivenciado por meio das oficinas, contribuiu para o fortalecimento da área. A construção da

identidade organizacional da empresa é o primeiro passo para pensar a sua gestão, pois o autoconhecimento é imprescindível para que todas as suas ações e comunicações sejam coerentes e sintonizadas pela área e seus funcionários. Balmer e Wilson (1998) chamam atenção para o fato de que é consenso entre os acadêmicos estudiosos do assunto a definição de que identidade organizacional refere-se a atributos distintos de uma organização, ou, de uma maneira mais simplificada, “o que a organização é” e durante o processo vivido os funcionários tiveram a oportunidade de fazer essa reflexão.

Ainda Capriotti (2005, p. 140) ressalta que a identidade corporativa é a personalidade da empresa e que, por isso mesmo, a definição é ampla e genérica. Ele apresenta duas perspectivas que podem servir de referência na análise da identidade:

1. Filosofia corporativa: é a concepção global da organização estabelecida para alcançar metas e objetivos e compreende a missão, os valores e a visão.

2. Cultura corporativa: o conjunto de normas, valores e referências de conduta que são compartilhadas pelos colaboradores e refletem seu comportamento, mesmo que não escritas. Essa cultura sofre influências da personalidade do fundador, da personalidade das pessoas chave, da evolução e história da empresa, dos êxitos e fracassos, da personalidade dos colaboradores e do entorno social.

Podemos inferir que durante o processo, onde foram definidas a missão, os valores e a visão da área de desenvolvimento de pessoas, os funcionários entraram em contato com o conjunto de características essenciais que tornam a área única e especial, com a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações e isso contribuiu para a construção da identidade e ao fortalecimento da área.

Costa (2001, p. 62) esclarece que “a identidade da empresa é seu DNA. Por isso, e não por outro motivo, toda empresa é única, diferente e irrepetível.” O autor ainda completa que a identidade é a substância que diferencia a empresa das demais e que a cultura é a forma como essa substância se manifesta.

A frase seguinte que o quadro apresenta diz respeito a percepção dos funcionários com relação ao fortalecimento da área é **“éramos um grupo e agora somos uma equipe” (F4)**, e portanto podemos afirmar que houve um fortalecimento da área na medida em que ao se considerar de grupo para equipe o grupo compreende seus objetivos e está engajado em

alcançá-los de forma compartilhada. Nesta perspectiva um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Deduz-se que o processo de construção de identidade da área permitiu aos funcionários perceberem que não mais constituem um aglomerado de indivíduos, cada um com seus próprios objetivos e agendas, mas efetivamente membros de uma equipe, trabalhando juntos no sentido de uma meta comum. Enquanto anteriormente se viam em papéis voltados para si, agora os definem como a serviço da equipe. Seus antigos papéis ficaram subordinados aos novos, que são destinados a ajudar o grupo a alcançar seu objetivo. Neto e MaliK (2012), afirmam: “Para que haja uma equipe , é preciso que as pessoas não apenas trabalhem juntas , mas que possam realizar, no espaço de trabalho um processo de reflexão coletiva sobre o significado de suas experiências”.

Outra frase que os funcionários manifestaram com relação a contribuições do processo para o fortalecimento da área foi **“levou a construção da nossa identidade no grupo e fora dele, no micro para o macro” (F3)**, o que podemos tecer considerações sobre a questão dos termos identidade e imagem corporativa. A distinção entre os dois termos é notória: enquanto a identidade trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma. Mínguez (1999), define a imagem como “o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização”. Discute ainda que o processo de formação de uma imagem é sempre complexo, pois é o resultado de uma abstração que cada indivíduo forma em sua mente a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos para ele. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa é, o que a empresa faz e o que a empresa diz. Neste sentido ao analisar a frase acima podemos inferir que a construção do processo de identidade da área trouxe à tona a questão da imagem da área, onde os funcionários relacionam que a identidade organizacional sofre também influências externas por meio do processo de formação de imagens. É importante ressaltar que a abrangência da identidade na percepção dos funcionários não se restringe aos limites internos da organização, mas também ao externo, especialmente nos casos associados à imagem ou identidade comparativa, mencionados nesta frase.

Ainda no quadro III, destacamos as frases, "Favoreceu saber onde caminhamos e o que queremos", "A análise de processo dos trabalhos favoreceu entender as mudanças da área", "A área refletiu sobre a diversidade de forma respeitosa, ética e estratégica", "Permitiu integrar conceitos construídos na prática do dia a dia", "Criação de um ambiente de mais confiança com a construção da identidade da área", (F1) apresentam significados de

fortalecimento da área na percepção dos funcionários, uma vez que o processo vivido proporcionou à equipe maior conhecimento da área, entender melhor as mudanças ocorridas e trouxe a criação de um ambiente de mais confiança o que nos leva a inferir que houve um amadurecimento do grupo decorrente do processo de construção de identidade da área.

Segundo Motta (2001), a organização é um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, privilegiando a sua relação com a sociedade. “Assim, julga-se que para mudar a estratégia de uma organização é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação” (p. 75).

Neste sentido a identidade organizacional remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização.

7. CONCLUSÃO

Os dados coletados, tratados e analisados desvelam uma visão panorâmica das percepções vividas pelos dos funcionários sobre as contribuições do processo de construção da identidade organizacional em uma instituição pública estudada. Buscou-se analisar os conteúdos das falas e percepções dos funcionários da área de Desenvolvimento de Pessoas, nos aspectos relativos ao processo de construção de identidade (questão 1), se o processo trouxe benefícios para os indivíduos (questões 2) e as contribuições do processo para o fortalecimento da área (questões 3). O percurso realizado forneceu as bases empíricas para tecer respostas às questões constantes nos objetivos deste estudo, que levou às seguintes conclusões:

- Na pesquisa pudemos identificar que identidade organizacional é fortemente baseada em símbolos e significados particulares da área, fazendo parte da sua cultura. A construção da Identidade organizacional refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Isto é assumido como um entendimento coletivo e compartilhado dos valores e das características distintas da área.

- No que se refere ao número de sujeitos pesquisados e a frequência das falas analisadas, deve-se ressaltar que esta investigação tratou de um estudo capaz de revelar verdades comuns ao universo dos sujeitos que podem ser expostas à contemplação dos interessados nesses complexos processos de construção da identidade organizacional. Não se trata de verdades auto evidentes; são verdades sentidas, observadas e relatadas a partir da atenção aos discursos e aos contextos em que se organizam as construções criativas dos sujeitos ao interpretar a realidade. São verdades alternativas que podem trazer não uma absoluta certeza que possa ser universalizada, mas uma credibilidade e uma ampliação do que se pode compreender sobre o mundo do trabalho e suas transformações, os seres humanos e suas relações com o que os cerca.

- Repensar e definir o papel estratégico da área de desenvolvimento de pessoas numa instituição pública foi relevante, pois a administração pública possui natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo e oriundas do cenário mundial. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de gestão de pessoas com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e

permanentes. Assim sendo este estudo possibilitou ressaltar que para os funcionários a valorização e participação em processos de construção de identidade são fundamentais para o reconhecimento das pessoas e fortalecimento da área.

Enfim, conclui-se que os funcionários reconheceram a importância do processo de construção da identidade e suas contribuições para si mesmos e para o fortalecimento da área, nos diferentes níveis de análise. De acordo com as análises, a construção da identidade da área pode contribuir para ampliar a autonomia e a segurança da ação individual; estimular o trabalho em grupo, cooperativo e engendrado sob uma lógica consentida; estimular a criatividade, resultante da experiência afetiva no trabalho e favorecer o comportamento participativo na área, na medida em que ele resulta da integração simbólica existente entre o indivíduo, o grupo e a organização.

E ainda que o processo de construção de identidade da área de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde, a partir da percepção dos funcionários significou um processo com reflexos positivos para o indivíduo, grupo e organização que possibilitou autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1992.

ALBERT, S. e WHETTEN, D. Organizational identity. In Cummings, C.C. and Staw, B. M. (Eds), Research in Organizational Behaviour, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 63-76.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.São Paulo: Atlas, 1993.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organizational. Academy of Management Review, n. 14, p. 20-39, 1989. Organizational identity and strategy as a context for the individual. Strategy Management, n. 13, p.19-64, 1996.

BALMER, John; WILSON, Alan. Corporate identity and the myth of the singlecompany culture. University of Strathclyde International Centre for Corporate Identity Studies, 1998. Disponível em:

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais. Revista de Administração, n. 2, p. 40-59, 1991.

BROWN, A. Narcissism, identity and legitimacy. Academy of Management, n. 22, p. 643-686, 1997.

BROWN, A.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 102-118, 2000.

CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa.2a ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005.

CHAUI, Marilena. Convite à filosofia. São Paulo: Atica, 13a edição, 2005.COSTA, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. 2a ed. Buenos Aires: La CrujíaEdiciones, 2001.

DOCUMENTO MUNICIPAL Processo de Fortalecimento Institucional CGP/SMS - PROJETO UNESCO 914BRZ1134- 2012.

DUTTON, J. E.;DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identifications. Administrative Science Quarterly, n. 259, 1994.

FASCIONI, Lígia. Quem a sua empresa pensa que é? Rio de janeiro: Editora CiênciaModerna, 2006, 124 p.

FERREIRA,R R., FERREIRA, M. C., BERGAMASCHI, V, ANTLOGA, C. S.. ‘ Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores”, R.Adm., São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 180p.

GIOIA, D. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. Identity in organizations. London: Sage Publications, 1998.

GIOIA, D.;SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. The Academy of Management Review, n. 25, 1, p. 63-81, 2000. Disponível em <http://www.rae.com.br/elettronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2029&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em: 01 de maio. 2014.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, v. 31, n. 5/6, p. 356- 365, 1997.

KIRIAKIDOU, Olivia and MILLWARD, Lynne F. Corporate identity: external reality or internal fit? Corporate Communications: An International Journal. MCB University Press. Volume 5, Number 1, 2000. pps. 49-58.

MACHADO, V. H. FÓRUM , “ Identidade Organizacional: Um estudo de 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. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. Revista de Administração Contemporânea, p. 35-58, 2001. Edição especial.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, n. 13, p. 103-123, 1992.

MINGUEZ, Norberto. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Revista de Estudios de Comunicación, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em <<http://ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>>. Acesso em: 03 maio. 2014.

MIRANDA, C. Identidade: síntese das múltiplas identificações. São Paulo: Cabral

MORGAN, D, L. The Focus Group Guidebook. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional. A teoria e a prática de inovar. São Paulo: Qualitymark, 2001.

NETO, G.N; MALIK, A.M. Gestão em Saúde. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

PAVLICA, K.; THORPE, R. Managers perceptions of their Identity: a comparative study between the Czech Republic and Britain. British Journal of Management, v. 9, p. 133-149, 1998.

PEDRON, Ademar João. Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 4 ed. Scala Gráfica e Editora, 2003. (Edição do Autor).

PLACER, F. C. Identidade, diferença e indeferência: o si mesmo como obstáculo. In: LARROSA, J.; LARA, N. Imagens do outro. Petrópolis: Vozes, 1998.

PRATT, M. G. The good, the bad and the ambivalent: managing identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, p. 456-498, 2000.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, v. 25, 1, p. 18-42, 2000.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R. R.; MÜLLER, C. J. Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*. 14., Bauru. Anais... Bauru, 2007.

ROULEAU, L. A dificuldade do gerente intermediário no contexto de reorganização: rompimento e renovações identitárias. *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 2, n. 2, p. 11-22, 2001. RAC, Edição Especial 2003 73 A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

SCOTT; LANE. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAGO, C.C.; AYRES, K.V.; VEDANA, P.O.S. A Cultura Organizacional em uma Organização Pública: Aspectos Norteadores para o seu Gerenciamento. In: *Anais do I*