

---

# A identidade e a focagem dos empregados de restaurantes de Fortaleza

---

João Adamor Dias Neves

## RESUMO

Neste artigo, analisa-se a identidade de restaurantes na óptica dos empregados, identifica-se o tipo de focagem predominante nesse negócio e associa-se a identidade com o perfil dos empregados. Mediu-se a identidade por meio de uma série de variáveis em 38 restaurantes de Fortaleza (Ceará, Brasil), aplicando-se um questionário, previamente validado, em 342 empregados. Os resultados indicaram que os empregados incorporaram uma identidade focada principalmente na atividade e, no geral, identificaram-se com ela, tanto nas representações conscientes quanto nas inconscientes. Não se constatou associação estatisticamente significativa entre o perfil dos empregados, a identidade e a focagem principal, com base na análise do V de Cramer e no rho de Spearman. Os resultados deste estudo são úteis aos restaurantes (gestão eficaz da mudança), à academia (pode replicar o estudo feito), aos empregados (conhecer a imagem coletiva dos restaurantes) e a outras organizações similares (podem realizar estudo semelhante).

Recebido em 10/novembro/2006

Aprovado em 22/março/2007

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

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações sofreram várias mutações e, no nível macro, houve altas taxas de inovação tecnológica, pressão para a globalização da atividade econômica e emergência de novos mercados, como a Net. Para responder a essas pressões, as organizações de hoje são desafiadas a repensar sua **identidade**, tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional.

No nível micro, a pressão para mostrar múltiplas formas de flexibilidade como fator competitivo da organização e a alteração da constituição da força de trabalho, principalmente os percursos acadêmicos e profissionais dos membros das organizações criaram novos valores, novas expectativas e avaliações

---

João Adamor Dias Neves, Mestre em Marketing e Doutor em Negócios pela *Stirling University*, Escócia, é Professor Doutor de *Marketing* e Gestão de Pessoas na Universidade Estadual do Ceará (CEP 60744-000 — Fortaleza/CE, Brasil).  
E-mail: adm@uece.br  
joao\_adamor@yahoo.com

Endereço:  
Universidade Estadual do Ceará  
Avenida Paranajana, 1700  
60744-000 — Fortaleza — CE

em face do trabalho e da relação entre indivíduos e empresas, afetando a **identificação** dos indivíduos com as organizações.

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

A estratégia empresarial deve ser posta em prática por uma **coletividade humana** e a **ação coletiva** passa pelo cérebro humano e está, portanto, sujeita ao filtro de suas capacidades cognitivas e de seus afetos, passando também por uma estrutura, com o jogo de influências, de mimetismos, de alianças e de manobras, segundo Détrie *et al.* (2000).

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

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

De modo complementar a essa dimensão consciente da identidade, no presente artigo discute-se a identidade dos restaurantes em sua dimensão não visível (**os atores e seus mecanismos psíquicos** — a legitimidade, os jogos de poder e a função ideológica) que constitui a vida cotidiana desses restaurantes.

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

Esse tema é relevante não apenas no aspecto das representações inconscientes, mas, principalmente, por situar a questão da identidade numa perspectiva mais ampla, conforme Détrie *et al.* (2000), como parte da **política empresarial** dos restaurantes, que abrange a estratégia, a estrutura, os processos de decisão e a própria identidade, ou seja, a identidade dos restaurantes é uma parte fundamental da política empresarial deles. Por outro lado, percebe-se, pela revisão da literatura, que há uma lacuna muito grande em estudos empíricos sobre a identidade organizacional no Brasil e, desse modo, o presente estudo busca preencher essa lacuna.

Em síntese, o objetivo neste estudo é investigar a identidade dos restaurantes a partir das representações conscientes e inconscientes dos empregados e, a seguir, associar o perfil desses empregados com a respectiva identidade.

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

## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

O estudo da identidade tem uma longa tradição e surgiu com os trabalhos de James (1918), Cooley (1902) e Mead (1934). Tem sua base não só na comparação com outras organizações ao longo do tempo, mas também na gestão da própria diversidade existente nos diversos subsistemas organizacionais. Além disso, a identidade exprime os aspectos da organização que são percebidos como centrais, distintivos e duradouros.

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

Albert (1977; 1998) estudou a identidade sob vários níveis de análise: individual, grupal, organizacional e social, porém a maior parte da literatura de Psicologia Social e das Organizações utiliza apenas uma aplicação da identidade social a esses diferentes níveis e, de fato, a maioria dos autores consultados usa um nível de análise psicogrupal para explicar os processos da identidade organizacional, apesar de esse conceito direcionar-se a um nível de análise organizacional-social.

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

Nos estudos sobre identidade organizacional, a concepção aristotélica ainda se encontra bastante presente. Segundo Elsbach e Kramer (1996), Caldas e Wood Jr. (1997), Alvesson e Berg (1992), a identidade de uma organização reflete seus atributos essenciais e diferenciadores que podem ser seus valores essenciais, a cultura organizacional, os modos de desempenho e de agir ou mesmo seus produtos.

A identidade organizacional é resultante da cognição ou da percepção dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no contexto (*status*) e comparações relevantes com outros grupos ou organizações. Assim, eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão essas características definidoras po-

dem ser percebidas como ameaças à percepção dos membros da identidade da organização à qual pertençam (ELSBACH e KRAMER, 1996; GIOIA e THOMAS, 1996).

Para Bhavani e Phoenix (1994) e Dunham *et al.* (1994), a identidade é um construto complexo, multifacetado e transitório, e Hall (1992) considera esse construto não-estável ou fixo e, sim, social e historicamente construído, sujeito a contradições, revisões e mudanças. Segundo Pratt e Foreman (2000), a identidade é um conjunto comum de características universalmente partilhadas pelos diversos membros da organização, mesmo de forma não consciente.

Nem sempre as pessoas estão conscientes dos atributos definidores da identidade organizacional, que podem permanecer subliminares para elas até que a identidade seja ameaçada ou desafiada (ALBERT e WHETTEN, 1985; NEWSOM, TURK e KRUCKEBERG, 1996; FIOL e HUFF, 1992; AS-FORTH e MAEL, 1996; SCHWARTZ e GIBB, 1999), e muitas vezes alterações importantes, no ambiente ou contexto, como novas leis ou normas regulamentando o setor ou a atividade (restaurantes), podem desvelar ou tornar mais evidente a **identidade coletiva** da organização.

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

Stimpert, Gustafson e Sarason (1998) observam que a identidade organizacional explica a heterogeneidade interorganizacional, ao evidenciar o que é central e distintivo; as opções estratégicas da organização (define as agendas organizacionais); a inércia organizacional (restringe as opções de resposta organizacional); a mudança da organização, ao facilitar ou impedir o processo de mudança e de renovação da estratégia organizacional. Ela ainda permite entender os padrões de diversificação corporativa e a relação entre a estratégia de diversificação e o desempenho organizacional; regula a distribuição de recursos organizacionais, condicionando a avaliação que os empregados fazem da justiça organizacional e, finalmente, segundo Collins e Porras (1994), explica alguns dos aspectos do processo de identificação organizacional de seus membros.

Détrie *et al.* (2000) definem a identidade por meio de:

- **uma história vivida em comum**, criando um sentimento de pertença (uma organização é o produto de sua história, dos grandes atos fundadores que levaram a sua criação e a seu desenvolvimento dos grandes momentos que moldaram seus estilos de vida, seus hábitos de comportamento, seus mitos, ritos e tabus);
- **valores que guiam a ação**, criando um mínimo de consenso (serviço ao cliente, rentabilidade, respeito pela pessoa, espírito de equipe, desenvolvimento dos empregados, profissionalismo na ação quotidiana, participação, autonomia da empresa e fé);

- **um desafio coletivo**, integrando num objetivo valorizador para a pessoa que o persegue (ser um líder, ser o melhor no negócio, ser o inovador tecnológico da profissão, valorizar permanentemente sua utilidade econômica e social, assegurar o emprego e o futuro do pessoal, conquistar mercados no estrangeiro, sobreviver);
- **regras do jogo na gestão do cotidiano**, estabelecendo justiça interna para a adesão de todos ao **projeto coletivo** (avaliação de desempenho, remuneração, formação profissional, autonomia, delegação, direito ao erro, ao risco, qualidade e trabalho em equipe).

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

Segundo Boudon e Bourricaud (1982), o conhecimento da identidade da organização (restaurante) permite geri-la melhor, ajudando a progredir na idéia de ação coletiva: o desejo dos empregados de poderem constituir uma comunidade (comunalização), principalmente quando a sobrevivência deles nesses restaurantes está em perigo, conforme Tavares (1991).

Com base na literatura pertinente, pode-se dizer que a identidade organizacional está circunscrita tanto à sua dimensão visível/consciente (crenças e valores) como à dimensão de representações simbólicas (imagens coletivas).

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

## 2.1. Cultura organizacional

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

Para responder a essas questões adota-se o ponto de vista do indivíduo, segundo o qual a cultura é vista como uma das **determinantes** da identidade, como um **significante**/conjunto de significantes à disposição dos membros da organização em que a cultura não está apenas nas representações conscientes

(valores, crenças), mas também nas representações inconscientes/**simbólicas** e lhes dá sentido, segundo Reitter e Ramanantsoa (1985).

Barnard (1938) e Selznick (1957) explicaram o termo cultura na teoria das organizações baseando-se em suas experiências no tema e propuseram um modelo geral do processo de comunalização. Essa abordagem empírica fez com que eles apresentassem a organização baseada em um conjunto de representações, símbolos, valores, crenças e regras vividas pelos membros do grupo que permitem certa convergência dos interesses desses grupos, facilitando, além disso, a evolução harmoniosa do grupo social para seu trabalho de adaptação interna e externa, considerando a cultura como um dos subsistemas da empresa.

Os estudos sobre a cultura organizacional, segundo Roethlisberger e Dickson (1939), Geertz (1987), Schein (1986), Kagano *et al.* (1985), Morin (1984), consideram que o conteúdo e o funcionamento dela são apreendidos em três níveis: crenças, valores e normas que prevalecem nos grupos; mitos e histórias sobre a organização; ritos coletivos, tabus e zonas de sombra.

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

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

Analisar a identidade dos restaurantes permite referenciar e interpretar as produções simbólicas que emanam desses restaurantes sem que elas tenham sido concebidas consciente e deliberadamente, como afirmam Reitter e Ramanantsoa (1985). Razão: a identidade tem a ver com a consciência do empregado

dos restaurantes, consciência de sua relação com a realidade técnica, comercial e estrutural que tanto molda como se inspira nela, num movimento unificador permanente, faz parte organicamente da totalidade dos restaurantes e, como sistema de representações, é separada pelos restaurantes como elemento e atmosfera indispensáveis a sua respiração, a sua vida histórica. Assim, negar a identidade como manifestação da realidade social dos restaurantes é uma postura ideológica, seja ela ideologia de tudo à técnica ou de tudo à economia.

Com base em Détrie *et al.* (2000) e Reitter e Ramanantsoa (1985), pode-se dizer que os restaurantes não são uma comunidade orgânica nem psicológica, são e continuarão um lugar de tensões e de conflitos e isso porque não há organização sem poder. Por outro lado, a ação coletiva (identidade) é sempre complexa, a coerência interna dos empregados que se encargam disso nunca está assegurada e a corrupção do poder é uma tentação constante.

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

## 2.2. Focagem da identidade

Segundo Reitter e Ramanantsoa (1985), as numerosas ações empresariais mostram que o objeto de focagem da identidade pode ser: um **produto** ou um domínio de atividade em que se baseia o negócio da empresa e, por conseguinte, dos que lá trabalham; um **modo de comportamento** ou competências particulares; e um **dirigente**, líder carismático, ou um grupo dirigente em que toda a empresa se reconheça e atrás do qual forma um bloco.

A focagem da identidade de uma organização numa atividade ou num mister é a origem da coesão do grupo ou de toda a organização. Conforme Détrie *et al.* (2000, p.380), “[...] Ao definirem-se como fazendo parte da empresa, os indivíduos definem-se ao mesmo tempo como exercendo um negócio e, portanto, por isso mesmo, encontram seu lugar no seio do organismo social”.

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

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

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

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

As empresas **focadas num líder** são, *a priori*, capazes das evoluções estratégicas mais rápidas e mais diversas, desde que conduzidas e impulsionadas pelo líder. No entanto, essas mesmas empresas podem entrar em sérias crises com o desaparecimento do líder ou com mudanças de dirigentes, caso elas não sejam previamente preparadas.

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

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

### 3. METODOLOGIA

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

### 3.1. Procedimentos

#### 3.1.1. População e amostra

A população foi constituída de 1.200 restaurantes de Fortaleza (Ceará, Brasil) e, desse total, foram selecionados por conveniência 38 restaurantes de diferentes partes da cidade, aplicando-se nove questionários por restaurante aos empregados que tivessem pelo menos dois anos de atuação, totalizando 342 questionários, o que representa 28% do total dos restaurantes da cidade.

#### 3.1.2. Instrumento de coleta de dados

Adotou-se um questionário, previamente validado por Levinson (1971; 1972) e por outros estudos posteriores, constituído de 25 perguntas divididas em três blocos (perfil do empregado, identidade e focagem), usando tanto escala tipo Likert (três-cinco itens) quanto perguntas abertas, propiciando uma visão abrangente da identidade organizacional (CHISNALL, 1973; ENGELS, BLACKWELL e MINIARD, 1995).

#### 3.1.3. Variáveis usadas no estudo

- **Organização** — unidade econômica de coordenação que tem fronteiras identificáveis e que funciona de maneira contínua a fim de atingir certos objetivos *a priori* partilhados por seus membros.
- **Identidade da empresa** — sistema de características desenvolvidas pela empresa que dão dela uma representação específica, estável e coerente, constituindo o significado profundo da cultura empresarial e tendo como núcleo as representações conscientes (valores e crenças) e inconscientes (os atores e seus mecanismos psíquicos: a legitimidade da empresa, os jogos de poder e a função ideológica) que as pessoas formam de sua empresa e da vida organizacional.
- **Identificação** — aspiração a ser e a comportar-se como modelo de referência.
- **Cultura organizacional** — conjunto de postulados/presupostos sobre a ação coletiva, postulados reconhecidos como comuns e expressos por símbolos — mitos, tabus, ritos — que têm a ver com valores/crenças em que os membros de uma empresa acreditam ou fingem acreditar.
- **Crenças** — convicções sociais sobre o funcionamento do meio pertinente ao grupo.
- **Normas** — regras específicas de comportamento que se aplicam a todos os membros do grupo da organização.
- **Imagem da empresa** — conjunto das representações que um indivíduo faz para si próprio e de sua empresa.
- **Imagem da estrutura de poder** — percepção do arranjo dos poderes no seio ou no exterior de uma organização e das relações que têm entre si.

- **Imaginário organizacional** — conjunto das representações que qualquer indivíduo faz para si próprio de sua empresa, do negócio e das qualidades necessárias para lá trabalhar e da distribuição dos poderes no seio da organização.
- **Ideologia da organização** — discurso interno que alimenta a vida interna da empresa. Engloba os mitos fundadores, os tabus desestabilizadores da memória coletiva, as ilusões que fazem agir a realidade crua e cuja identidade, por meio de um discurso aceito ou rejeitado, é sempre **objeto de referência**, discurso às vezes elevado a cultura dominante cujos atributos de valor, legitimidade e distinção são analisados sob diferentes pontos de vista.
- **Especialização** — tipo de desenvolvimento caracterizado por uma concentração, uma mobilização e um reforço constantes dos recursos de uma empresa/organização num domínio de atividade, a fim de aí adquirir uma posição forte.
- **Focagem** — processo dinâmico pelo qual as aspirações e as ações dos membros de uma mesma entidade econômica e social convergem para um mesmo elemento. Constitui a osatura da identidade e há, geralmente, três objetos de focagem: a atividade/o negócio, os modos de comportamento e a ação dos líderes.
- **Negócio** — visão subjetiva que os membros da empresa têm das competências específicas que ela possui em relação aos segmentos estratégicos em que exerce sua atividade.
- **Valores** — preferências coletivas que se impõem ao grupo.
- **Valores pessoais dos dirigentes** — conjunto de princípios morais, preferências culturais e atitudes psicológicas que estruturam os juízos dos dirigentes.

### 3.1.4. Medidas utilizadas para analisar a identidade organizacional

As medidas utilizadas foram retiradas de Levinson (1971; 1972) e Détrie *et al.* (2000) e, uma vez que são originárias de estudos europeus, foram traduzidas para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa (DILLON, MADDEN e FIRTLE, 1993). Esse procedimento garantiu-lhes a manutenção do significado e da precisão.

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

Sob a supervisão do autor, aplicaram-se 342 questionários aos empregados dos 38 restaurantes (nove questionários por restaurante) durante o período de maio a junho de 2005.

### 3.1.5. Instrumento de coleta de dados

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

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

### 3.1.6. Análise dos dados coletados

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

## 3.2. Análise dos dados

A análise de dados foi realizada em três etapas: seleção e definição das categorias usadas, designação das unidades de análise e seleção de um sistema de enumeração viável a ser usado. Elas são detalhadas a seguir.

### 3.2.1. Seleção e definição das categorias/variáveis a serem usadas

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

### 3.2.2. Designação das unidades de análise

Isso foi feito identificando-se **escores** (médias) como elementos específicos dos questionários atribuídos a cada variável. Assim, as unidades de análise foram escores, e, como tal, foram considerados em relação a todas as variáveis, podendo esses escores ser baixos, médios ou altos, considerando-se uma escala ordinal crescente de um a cinco, aplicada a todas as

variáveis, juntamente com a síntese da distribuição de frequências dessas variáveis usadas no estudo.

### 3.2.3. Seleção de um sistema de numeração a ser usado

Para o conjunto de questões, tanto das variáveis dependentes quanto das independentes, usou-se distribuição de frequências, contando-se o número total de avaliações individuais atribuídas a cada variável e registrando-se a frequência de respostas de avaliação para as perguntas dos questionários por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 11.5.

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

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

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

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

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados permitiram uma análise quantitativa apresentada por categorias. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos empregados dos restaurantes e sua respectiva análise da identidade dos empregados dos restaurantes. A seguir, apresentam-se e discutem-se os dados da identidade e respectivas associações e correlações entre as variáveis.

Segundo os resultados, 43,9% dos empregados têm idade entre 25 e 33 anos, 28,4% entre 18 e 24 anos e apenas 3,2% têm mais de 51 anos. Há predominância de homens (70,2%). Do total de empregados, 84,2% auferem até dois salários mínimos e apenas 2,6% recebem entre cinco e seis salários mínimos. Quando ao nível de escolaridade, 46,8% possuem ensino superior incompleto e 33,3% têm ensino fundamental concluído.

O tempo médio de trabalho dos empregados na empresa é de três anos (36,17 meses; moda 24: meses). Do total, 77,9% dos empregados são subordinados ao gerente ou subgerente e 3,2% diretamente ao proprietário do restaurante. Os dados indicam que, de fato, os empregados se identificam com os restaurantes em que trabalham (valores, crenças).

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

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

Os resultados da identidade dos empregados dos restaurantes estão em consonância com a literatura e sobre isso Pratt (1998) diz que um indivíduo se identifica com a organização quando ele integra as crenças que tem sobre essa organização, no caso, os restaurantes. Por outro lado, para Kawani e Dion (1995) a identificação do indivíduo com a organização é maior quando: a pertença a ela é recente, freqüente ou distintiva; os objetivos do indivíduo estão relacionados com a organização; a organização é social, cultural e/ou pessoalmente relevante para a autodefinição do indivíduo, o que se aplica ao caso dos empregados dos restaurantes pesquisados. Além disso, Dutton *et al.* (1994) dizem que quando a organização tem imagem positiva, não só aumenta a identificação do indivíduo com ela, mas também reduz o conflito interno e melhora o clima de trabalho. Fombrun (1996) acrescenta que a boa reputação e o elevado prestígio da organização facilitam sobremaneira a identificação do indivíduo com a organização, o que foi confirmado no presente estudo.

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

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

Os animais escolhidos pelos empregados para representar a imagem simbólica dos restaurantes foram o cachorro (8,7%), o leão (8,7%), o boi (7,8%) e o gato (6,1%), nessa ordem.

Somando-se essas percentagens, tem-se uma clara imagem afetiva, reforçando a identificação dos empregados com os restaurantes. A esse respeito, Dunham *et al.* (1994) e Levinson (1981) enfatizam que a congruência de valores empregado-organização facilita a identificação afetiva dos empregados com essa organização, fato confirmado pela escolha de nomes de animais afetivos pelos empregados, como cão, gato e boi, para representar a imagem simbólica dos restaurantes em que trabalham.

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

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

No local de trabalho, a orientação aos empregados é para que as regras, as normas e os procedimentos que conduzem sua maneira de trabalhar sejam praticados (60,1%) e todo o trabalho realizado no restaurante depende inicialmente daquilo que o dirigente disser ou determinar (70,1%), ou seja, a ação do líder é fundamental. Sobre isso, Ehrenberg (1991) diz que quando o indivíduo se identifica com a organização, a estrutura, as regras e os valores éticos funcionam como proteção ao risco, exaltando-se o coletivo (ideologia), o desempenho e o êxito pessoal. Enriquez (1993) acrescenta que quando a organização funciona como uma imagem materna, há comunhão imediata e total entre o chefe e o grupo de trabalho.

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

Cruzando-se **idade** e **clima interno**, obteve-se 0,09 para V e 0,07 para  $\rho$ , concluindo-se que a associação e a correlação existentes são insignificantes. Por outro lado, **idade** e **imagem** que os empregados fazem do restaurante, resultado da média do cruzamento entre imagem, atração, fragilidade e futuro, apresentaram 0,14 para V e -0,01 para  $\rho$ , indicando baixa associação e insignificante correlação entre elas. Da mesma forma, as variáveis **idade** e **ideologia da empresa**, resultantes da média do cruzamento entre interpretação e assuntos, apresentaram 0,15 para V e -0,01 para  $\rho$ . O mesmo resultado

repetiu-se para as variáveis **idade** e **atividade realizada**, resultado da média do cruzamento entre controle, avaliação, remuneração e progresso, que indicou para V e  $\rho$  os valores de 0,19 e 0,02, respectivamente.

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

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

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

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista acadêmico, examinam-se neste trabalho algumas questões importantes no campo da identidade dos restaurantes, entre elas: o foco principal na atividade, segundo a percepção desses restaurantes; o exame das variáveis que permitem identificar os aspectos visíveis e invisíveis da identidade organizacional num contexto de serviços de alimentação; e a aplicabilidade dessas medidas européias no contexto brasileiro.

Com relação à pesquisa sobre identidade organizacional, estudos anteriores, baseados em Levinson (1971; 1972) e Détrie *et al.* (2000), identificaram e ratificaram as variáveis analisadas como representativas da identidade organizacional na óptica dos empregados da organização, fato corroborado pelos resultados do presente estudo com empregados dos restaurantes pesquisados.

Com relação ao objetivo de analisar a identidade na óptica dos empregados dos restaurantes por meio de um conjunto de variáveis, os resultados obtidos permitem dizer que esse obje-



tivo foi atingido, pois o conflito interno é resolvido (87,7%), as atividades dos empregados são controladas (58,5%), há avaliação do trabalho feito (40,9%), não há critérios para avaliar o desempenho (59,4%) e não há progressão profissional dos empregados (38,4%). Por outro lado, a escolha do sucessor é definida pela direção do restaurante (46,2%), o clima interno é positivo (67,5%), nos locais de trabalho há interpretações, dogmas, regras e pontos de vista mais baseados na tradição do que nos fatos (30,7%) e há assuntos desaconselháveis para serem tratados ou abordados pelos empregados (41,2%). A imagem da empresa no mercado é boa (72,8%) e ajuda a atrair pessoal qualificado para trabalhar nos restaurantes (29,2%).

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

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

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

O conhecimento da identidade dos restaurantes permite geri-la melhor, ajudando a progredir na idéia de **ação coletiva**, ou seja, o desejo dos empregados de poderem constituir uma comunidade (comunalização), principalmente quando a sobrevivência deles nas empresas está em perigo, segundo Boudon e Bourricaud (1982). Tornar-se uma comunidade é um processo

longo e difícil de mudança, mas é um trunfo para as empresas, pois elas podem se pôr em causa constantemente (a identidade evolui necessária e permanentemente).

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

Em termos gerenciais, os resultados obtidos neste estudo são úteis para: os gerentes dos restaurantes, porque podem fazer uma gestão mais eficaz da mudança; a própria academia, pois outros pesquisadores podem replicar o estudo feito; os próprios empregados, porque permitem conhecer a imagem coletiva/identidade das organizações em que trabalham; e, finalmente, outras organizações, pois podem realizar estudo semelhante.

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. Tradução: Alfredo Bosi. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- ALBERT, S. Temporal comparison theory. *Psychological Review*, Boston, v.29, n.84, p.485-503, Jan. 1977.
- \_\_\_\_\_. The definition and metadefinition of identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Ed.). *Research on organization: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p.1-13.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. v.7. Greenwich: Jay Press, 1985.
- ALVESSON, M.; BERG, P.O. *Corporate culture and organizational symbolism*. New York: Walter de Gruyter, 1992.
- ASFORTH, B.E.; MAEL, F.A. Organizational identity and strategy as a context for the individuals. *Advances in Strategic Management*, New Jersey, v.13, n.41, p.17-62, Mar. 1996.
- BARNARD, C. *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BHAVANI, K.K.; PHOENIX, A. *Shifting identities, shifting racism's: a feminism and psychology reader*. London: Sage, 1994.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.
- CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.37, n.1, p.6-17, jan./fev./mar. 1997.
- CHISNALL, P. *Marketing research: analysis and measurement*. London: McGraw-Hill, 1973.
- COLLINS, J.; PORRAS, J.J. *Built to last*. New York: Harper Business, 1994.
- COOLEY, C.H. *Human nature and the social order*. New York: Scribner, 1902.

- DÉTRIE, Jean-Pierre *et al.* *Strategor: estratégia global da empresa*. Tradução: J. Freitas e Silva. 3.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.
- DILLON, W.R.; MADDEN, T.J.; FIRTLE, N.H. *Research in a marketing environment*. St. Louis: Times Mirror, 1993.
- DUNHAM, R.B. *et al.* Organizational commitment: the utility on an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, Boston, v.25, n.79, p.370-380, May/June 1994.
- DUTTON, J.E. *et al.* Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Chicago, v.26, n.39, p.239-263, Oct. 1994.
- EHRENBERG, A. *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Levy, 1991.
- ELSBACH, K.D.; KRAMER, R.M. Members' responses to organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, Chicago, v.41, n.21, p.442-476, May 1996.
- ENGELS, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. *Consumer behavior*. 8.ed. New York: The Dryden Press, 1995.
- ENRIQUEZ, E. *L'Organization en analyse*. Paris: PUF, 1993.
- FIOL, C.M.; HUFF, A. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, Boston, v.8, n.29, p.267-285, Sept. 1992.
- FOMBRUN, C. *Reputation: realizing value from corporate image*. Boston: Harvard School Press, 1996.
- GEERTZ, C. *Savoir local, savoir global*. Paris: Gallimard, 1987.
- GIOIA, D.; THOMAS, J. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, Chicago, v.41, n.6, p.370-403, Feb. 1996.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.10, n.13, p.135-144, Aug. 1992.
- JAMES, W. *Principles of psychology*. v.1. New York: Henry Holt, 1918.
- KAGONO, T. *et al.* *Organizational structure and process*. New York: North Holland, 1985.
- KAWANI, K.; DION, K. Social identity and affect as determinants of collective action. *Theory and Psychology*, Boston, v.9, n.5, p.551-557, June 1995.
- KERLINGER, F.N. *Foundations in behavioral research*. New York: Holt Rinehart and Wilson, 1980.
- LARÇON, F.; REITTER, R. *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris: Nathan, 1979.
- LEVINSON, H. *L'Art de diriger*. Paris: Publi-Union, 1971.
- \_\_\_\_\_. *Organizational diagnosis*. Boston: Harvard University Press, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Executive*. Boston: Harvard University Press, 1981.
- LIEBETRAU, Albert M. *Measures of association*. Newbury Park: Sage, 1983.
- MEAD, G.H. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MEECH, P. Corporate identity and corporate image. In: L'ETANG, J.; PIECZKA, M. (Ed.). *Critical perspectives in public relations (65-81)*. London: International Thomson Business, 1996.
- MORIN, E. *Sociologie*. Paris: Fayard, 1984.
- NEWSOM, D.; TURK, J.; KRUCKEBERG, D. *This is PR: the realities of public relations*. Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- PRATT, M.G. To be or not to be: central questions in organizational identification In: WHETTEN, P.; GOODFREY, P. (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p.171-203.
- PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, Cambridge, v.23, n.25, p.13-17, Apr./May 2000.
- RAMANANTSOA, B.; HOFFSTETER, C. La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation: une nouvelle doné stratégique? *Direction et Gestion*, Paris, v.2, n.4, p.12-26, janv. 1981.
- REITTER, R.; RAMANANTSOA, B. *Pouvoir: au-delà de la culture d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill, 1985.
- ROETHLISBERGER, F.; DICKSON, W. *Management and the worker*. Harvard: Harvard University Press, 1939.
- SCHEIN, F. *Organizational culture and leadership*. New York: Jossey Bass, 1986.
- SCHWARTZ, P.; GIBB, B. *When good companies do bad things: responsibility and risk in an age of globalization*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row, 1957.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica*. Recife: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- STIMPERT, J.L.; GUSTAFSON, L.T.; SARASON, Y. Organizational identity within strategic managerial conversation: contributions and assumptions. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Ed.). *Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p.83-98.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.
- TOLEDO, Geraldo Luciano de. *Estatística básica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- WEBER, M. *Économie et société*. Paris: Plon, 1971.

## ABSTRACT

**The identity and the main focus policy as perceived by employees of restaurants in Fortaleza**

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

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

## RESUMEN

**La identidad y el enfoque de los empleados de restaurantes de Fortaleza**

En este artículo se analiza la identidad de restaurantes según el punto de vista de los empleados, se identifica el tipo de enfoque predominante en el negocio y se asocia la identidad con el perfil de los empleados. Se analizó la identidad por medio de una serie de variables en 38 restaurantes de la ciudad de Fortaleza (Ceará, Brasil) y se aplicó un cuestionario previamente validado a 342 empleados. Los resultados señalaron que los empleados incorporaron una identidad enfocada fundamentalmente en la actividad y, en general, se identificaron con ella, tanto en las representaciones conscientes como en las inconscientes. No se constató asociación estadísticamente significativa entre el perfil de los empleados, la identidad y el enfoque principal, con base en el análisis del V de Cramer y en la correlación de Spearman. Los resultados de este estudio son útiles para los restaurantes (gestión eficaz del cambio), para la academia (puede replicar el estudio), para los empleados (conocer la imagen colectiva de los restaurantes) y para otras organizaciones similares (pueden realizar estudios análogos).

**Palabras clave:** identidad y cultura organizacional, política empresarial, enfoque, actividad.