

Manifestações simbólicas nas relações intra e interorganizacionais **(Symbolic manifestations in the intra and interorganizational relationships)**

Daniel Jardim Pardini
Carlos Alberto Gonçalves
Zélia Miranda Kilimnik

Resumo

No campo dos estudos organizacionais o simbolismo e a cultura da organização apresentam-se como fontes esclarecedoras de questões gerenciais, permitindo explicar e gerenciar o irracional e o subjetivo. O presente artigo apresenta o simbolismo organizacional expresso na vestimenta profissional e na marca como elementos de análise nas relações intra e interorganizacionais. Investigando duas empresas do segmento siderúrgico, a pesquisa mostra que os objetos-símbolos denotam significados representativos para as diferentes esferas funcionais, tanto na construção da identidade de cada organização, quanto nos processos de junção das empresas. O estudo revela como os impactos dos artefatos visíveis variam nas comunidades do entorno das unidades pesquisadas. Contribui para enriquecer o debate sobre o papel dos símbolos na construção da prática e da teoria organizacional, abrindo caminhos para que a interpretação da simbologia organizacional seja estendida ao processo de incorporação de empresas.

Palavras-chave: Formação cultural; Simbolismo organizacional; Uniforme; Marca; Relações interorganizacionais.

As organizações despendem um volume considerável de recursos financeiros a cada ano na definição, aquisição, manutenção e monitoramento de objetos-símbolos, aqueles artefatos visíveis que ajudam a construir a identidade e a imagem organizacional. São simbologias construídas no percurso histórico da organização e que trazem um sentido de identificação para os funcionários e todos aqueles envolvidos diretamente nas atividades organizacionais. Ao contrário de enxergar os símbolos tangíveis como questões periféricas e sem importância para as organizações, este estudo parte da premissa de que esses elementos refletem importantes processos que induzem a diversos resultados.

Arranjos físicos como as características da estrutura física organizacional, os sinais de identificação para os públicos internos e externos e o modo de vestir dos funcionários apresentam-se como poderosos indícios culturais da organização. O gerenciamento habilidoso desses arranjos pode ser usado para sinalizar significativas mudanças no domínio empresarial. Embora haja um reconhecimento da importância desses artefatos, são raras as pesquisas realizadas nessa área. No campo dos estudos organizacionais, cabe destacar o pequeno rol de autores que associam os símbolos às pesquisas de cultura organizacional (PFEFFER, 1981; GAGLIARDI, 1990; HATCH, 1993) e outros que tratam especificamente de determinados artefatos, como a vestimenta (RAFAELI; PRATT, 1993) e imagens de identificação artística

(STRATI, 1992). Na literatura brasileira, cabe destacar os trabalhos que relacionam as expressões simbólicas ao processo de gestão empresarial (WOOD JR., 1999) e às representações sociais manifestadas no ambiente das organizações (MINAYO, 1995; FREITAS, 2000).

Este artigo analisa os significados dos símbolos visíveis nas relações intra e interorganizacionais, buscando entender não somente como esses artefatos são construídos e interpretados, mas também como os funcionários em processos de incorporação de empresas se comportam diante da ampliação do universo simbólico. O estudo parte do pressuposto de que o entendimento da formação cultural, que auxilia na interpretação dos símbolos organizacionais, norteará os diferentes tipos de manifestação, em relação a esses artefatos, de indivíduos, grupos de funcionários e comunidades afetados pela junção de organizações.

Perspectivas teóricas do simbolismo organizacional

Os símbolos são ricos em significados, podendo condensar um conjunto complexo de interpretações em um determinado objeto. O termo “símbolo” pode ser usado para se referir às coisas que emergem dos valores, pressupostos e idéias compartilhadas na organização. Traduzem-se em manifestações visíveis e físicas, verdadeiras indicadoras do cotidiano organizacional (RAFAELI; WORLINE, 2000). Objetos como, por exemplo, a vestimenta, a marca, a paisagem e o *layout* das organizações podem ser experimentados para dar significado e serem utilizados por seus integrantes. São formas culturais ricas em fontes de informações e ainda muito pouco estudadas.

Acadêmicos de várias disciplinas, incluindo a antropologia, a sociologia e a psicologia, têm contribuído para a construção histórica dos estudos dos símbolos (GEERTZ, 1973; LINSTED; GRAFTON-SMALL, 1992). Pela antropologia, os símbolos representam a sedimentação de valores, pressupostos, filosofias e expectativas edificados na evolução da organização. De acordo com a estrutura de análise sociológica, os símbolos agem como elementos de referência que facilitam a conversação por meio de conceitos abstratos, possibilitando aos membros da organização uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (BERGER; LUCKMANN, 1967). Para a psicologia social, os símbolos influenciam os papéis organizacionais que as pessoas assumem em situações específicas. Refletem valores, sentimentos e realidades subjacentes dos indivíduos.

Nessas três ciências, o termo “símbolo” inclui qualquer elemento (evento, objeto, relacionamento etc.) que conduz a um significado. No campo da teoria das organizações, alguns pesquisadores enfatizam que a cultura organizacional, por ser a referência da estrutura de compartilhamento que tipifica as organizações e orienta as percepções e comportamentos dos funcionários, traduzir-se-ia no objeto de análise sob o qual os símbolos são interpretados

(LOUIS, 1983; TRICE; BEYER, 1993; SCHEIN, 1999; MARTIN, 2002). Os estudos de cultura organizacional sugerem duas dinâmicas que relacionam símbolo e cultura. Ao mesmo tempo em que os símbolos são considerados formas organizacionais ou veículos para a manifestação da cultura, a cultura organizacional é vista como pressuposto que determina os significados dos símbolos.

Os elementos simbólicos, sob a lente da expressão da cultura, podem ser percebidos quando adentramos em uma organização e observamos e reagimos à arquitetura, à decoração, às formas de vestir e ao comportamento das pessoas perante nós e os demais funcionários. Schein (1999), por exemplo, refere-se aos objetos-símbolos ou “artefatos” como o primeiro nível de cultura: fáceis de serem observados porque podemos, sem muito esforço, visualizá-los e senti-los. Para Gagliardi (1990), os aspectos tangíveis da organização na figura de suas máquinas, produtos e lugares formam a base de toda experiência operacional das empresas. Nessa visão, os objetos físicos se traduziriam como manifestações concretas da cultura organizacional.

A segunda dinâmica estaria relacionada ao sentido de identificação dos membros da organização. Para Pratt e Rafaeli (2004), símbolos como a vestimenta e outros artefatos visíveis são interpretados como que derivados da identidade organizacional. Ela se forma por meio de crenças sedimentadas em valores e questões culturais definidos pelos membros da organização (HATCH, 1993). Assim, pode-se esperar que os símbolos reflitam características que remetem a questionamentos como: quem sou eu? e outras características da identidade consideradas centrais, duradouras e distintas (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL 1989; DUTTON; DUKERISH, 1991).

Uma outra linha de pesquisa adota um foco semelhante à perspectiva que associa o papel dos símbolos à edificação e à manutenção dos significados organizacionais (PFEFFER, 1981; DANDRIDGE; MITROFF; JOYCE, 1983; TRICE; BEYER, 1993). Essa corrente de pensamento, conhecida como o estudo do simbolismo organizacional, incorpora a análise de artefatos, metáforas, dramaturgias, ritos, rituais, histórias e mitos (SMIRCICH, 1983; PONDY, 1983; TRICE; BEYER, 1993; MARTIN, 2002). O modo de pensamento que permeia a idéia dos símbolos como metáforas é bem hermenêutico ou fenomenológico. O mundo social é visto como construído por pessoas e reproduzido pelas redes de símbolos e significados que unem indivíduos e tornam possível o compartilhamento das ações (BURREL; MORGAN, 1979).

Trice e Beyer (1993), por exemplo, na tentativa de estruturar os vários significados dos símbolos, sugerem que na organização eles estariam especificamente relacionados às distintas formas culturais da linguagem, das narrativas e das práticas organizacionais. Os autores identificam três diferentes tipos de símbolo na organização: os objetos, os cenários e os atores. No contexto dessa tipologia, este estudo contemplará os significados atribuídos aos objetos como

símbolos. Os objetos-símbolos aparecem numa perspectiva específica, onde os significados dos símbolos dependerão do contexto no qual surgem. Assim, o significado do símbolo em uma organização difere do significado desse mesmo símbolo em outra organização e também difere em relação ao local e período de sua manifestação.

Os símbolos atuam também como elementos de representação coletiva. Incluem palavras, gestos e objetos que podem ser definidos como um princípio, um tipo de ação ou um fenômeno material (SMIRCICH; MORGAN, 1982; BERG, 1986). Sua função é de comunicar ideais, conceitos e imagens que forneçam identidade aos indivíduos da organização. Para Rafaeli e Worline (2000), os símbolos são poderosos indicadores físicos da vida organizacional:

- a) refletem os valores e pressupostos compartilhados;
- b) influenciam o ambiente de trabalho, elucidando as crenças e normas internalizadas;
- c) facilitam a comunicação das pessoas em torno de conceitos abstratos; e
- d) capturam, por meio de códigos, os sistemas de significados que integram a emoção, a cognição e o ambiente da organização.

Além disso, os símbolos, ao condensarem um conjunto complexo de significados em um objeto particular, comunicam esse propósito por intermédio de meios econômicos (ALVESSON, 2002). Apresentam-se instáveis e mutáveis, podendo emergir e desaparecer, ou mesmo serem transportados de uma cultura para outra. Pfeffer (1981) sugere que os resultados simbólicos da ação gerencial aumentam a probabilidade de um conjunto comum de entendimentos de assuntos relacionados aos membros da organização. Algumas possíveis conseqüências da ação simbólica incluem a mobilização, a motivação, a satisfação das demandas, a implementação da mudança, as atitudes e os sentimentos de satisfação. As ações simbólicas devem servir para acalmar os grupos que estão insatisfeitos com a organização, produzindo compromisso e identificação com a ação organizacional (PFEFFER, 1981, p. 35).

Como já dito, na literatura de simbolismo organizacional são escassos os trabalhos que tratam dos efeitos sociais e psicológicos da adoção de artefatos tangíveis nas organizações. Um leque menor ainda de investigações tem sido dedicado à maneira como os funcionários se manifestam em relação à ampliação do novo universo simbólico decorrente da onda de aquisições e fusões no mundo empresarial. De acordo com Martin (2002, p. 85), em razão dessa lacuna nos estudos organizacionais, a área de pesquisa que abrange as interpretações dos objetos-símbolos nas organizações tem demandado inovativas metodologias de análise. O tópico seguinte sugere a utilização de dois métodos para pesquisar os símbolos nas relações intra e interorganizacionais.

Estudo de caso e história oral como métodos de análise da simbologia organizacional

Com o intuito de analisar os significados dos objetos-símbolos nas relações intra e interorganizacionais, optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa e descritiva. Uma das vantagens da metodologia qualitativa é poder envolver uma ampla variedade de materiais empíricos, que possibilitam ao pesquisador dar sentido e interpretar o objeto em estudo nos seus mais diversos momentos. Nesta pesquisa, o estudo de caso e a história oral foram adotados como estratégias metodológicas cernes. Para resgatar o contexto cultural definidor dos artefatos organizacionais e para decifrar os significados atribuídos a esses símbolos no encontro de corporações, surgiu a oportunidade de estudar o processo de aquisição da Cosipa, Companhia Siderúrgica Paulista, pela Usiminas, Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais.

O interesse pelo caso adveio das condições do negócio, que envolve empresas oriundas do segmento siderúrgico, com relativa longevidade e dimensões significativas. Nas atividades de siderurgia uma gama de artefatos visíveis, como características da localização, *layout*, vestimentas específicas para o processo produtivo, logomarcas e outros símbolos podem ser observados no cenário da produção industrial. Em se tratando de companhias com mais de 40 anos de fundação, o fator longevidade acabou possibilitando associar o processo de formação cultural com a edificação de simbologias organizacionais. Com a dimensão significativa das empresas, viu-se crescer a possibilidade de extrair uma amostra representativa de funcionários que permitisse, por exemplo, comparar os significados expressos nas relações inter e intraorganizacionais.

Os indícios de culturas distintas também se traduziram num outro elemento de motivação para o estudo. Concorrentes históricas no mercado de aços planos no período estatal, as duas siderúrgicas se estabeleceram sobre bases culturais bastante diferenciadas. Enquanto na Usiminas privilegiou-se a gestão técnica com forte influência da cultura japonesa – os japoneses foram parceiros desde o início de operação da siderúrgica – na Cosipa prevaleceram administrações tipicamente voltadas para a intromissão política. As diferenças não se restringiam aos aspectos organizacionais. A cultura das comunidades locais também exercia um grande peso na expressão das diferenças regionais entre as duas siderúrgicas.

A coleta de dados

Na coleta de dados objetivou-se desvendar os significados que os símbolos construídos sob os pilares culturais das empresas representavam para seus membros e a influência que exerciam no processo de aquisição. Para esse fim, com o levantamento das informações, buscou-se reunir entrevistas com funcionários mais antigos da Usiminas e da Cosipa e com aqueles que participaram diretamente do encontro das organizações, tanto das sedes das empresas,

localizadas em Belo Horizonte e São Paulo, quanto das respectivas usinas, situadas em Ipatinga-MG e Cubatão-SP.

No total foram entrevistadas 54 pessoas, sendo 27 na Usiminas (o presidente, dois assessores, 12 gerentes, dez técnicos, um ex-presidente e um aposentado) e 27 na Cosipa (o presidente, três superintendentes, nove gerentes, dez técnicos, um médico, dois ex-presidentes e um ex-superintendente). Por meio de entrevistas abertas e semi-estruturadas, os depoentes discorreram sobre a trajetória nas organizações, os elementos simbólicos mais representativos nessa vivência e a experiência de convivência com os membros e os artefatos do novo parceiro, fruto da junção das duas siderúrgicas. Como fonte secundária de dados foram pesquisados depoimentos escritos de ex-funcionários das organizações, publicações históricas, documentos e registros de legitimação de símbolos organizacionais.

Tratamento e análise de dados

A opção pela história oral para desvendar os símbolos culturais das organizações e as manifestações advindas da posterior junção das empresas reside na vantagem que o método oferece para compreender e analisar o contexto organizacional vivido. Equivocadamente relegada pelos estudiosos das organizações, a história do tempo presente, razão da existência da história oral, permite analisar como o passado reflete-se na vida presente dos indivíduos e das organizações. Além de revelar as percepções não encontradas nas documentações oficiais da organização, a história oral possibilita captar as experiências e a visão das pessoas comuns das empresas: os trabalhadores geralmente excluídos do processo decisório.

Entendida como método, a história oral inclui a história do tempo presente construída e narrada por aqueles que a testemunharam. Assim, ao fazer uso da narrativa histórica, o ator situa a base de seu discurso no terreno que lhe é familiar: sua vida, sua experiência profissional. Essa trajetória, historicamente organizada, transcorre de acordo com uma ordem cronológica que acompanha, desde o seu início, uma lógica objetivada de princípio e razão de ser. Isso significa que o pesquisado, ao relatar a sua biografia, tende a organizar os acontecimentos em seqüências ordenadas, trilhando sempre aspectos por ele considerados inteligíveis e significativos (BOURDIEU, 2002).

As entrevistas realizadas com os atores que participaram, de alguma forma, dos acontecimentos históricos podem vir a fornecer evidências mais verdadeiras do que os registros baseados em documentações formais inadequadas. Várias razões distinguem a evidência oral da palavra escrita. Talvez a principal seja a própria natureza da oralidade, que permite o registro imediato do dado fornecido. A comunicação original oral propicia um documento preciso, uma vez que todas as palavras utilizadas na argumentação estão ali exatamente como foram faladas,

independentemente das incertezas, esquecimentos, silenciamentos, simulações e ironias inerentes ao depoimento (VOLDMAN, 2002, p. 38). Tais manifestações significam relevantes elementos integrantes e estruturantes do discurso do relator. Entretanto, nem as formas escritas, nem as orais estão livres do problema da segurança dos dados informados. O ideal para o pesquisador é checar as evidências, confrontando todas as fontes disponíveis, sejam documentais ou faladas (GRELE, 1998).

A potencialidade da evidência oral como fonte admissível da pesquisa perpassa pela iniciativa do experimento social da entrevista, de sair a campo e de falar com os atores do estudo em questão. Para Minayo (2000, p. 109), o que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala revelar as condições estruturais dos sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles). Ao mesmo tempo, ela tem a magia de transmitir, por um porta-voz, as representações de determinados grupos em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

No caso em estudo, os extratos orais originados das mais de 1.000 páginas transcritas das entrevistas foram selecionados e agrupados por temáticas (influências culturais das simbologias, principais símbolos tangíveis identificados, manifestações de consenso e contradições dos símbolos no encontro das organizações e outras mais). Essa identificação de temas é elaborada após a análise da presença e da frequência do conjunto de significados registrados e garimpados nos depoimentos. A análise dos resultados está descrita na seção seguinte.

Construção e sedimentação dos objetos-símbolos nas relações intraorganizacionais

Dos extratos orais originados dos relatos, o uniforme e a logomarca constituíram os objetos-símbolos de análise da pesquisa, pela constância com que foram citados nos depoimentos e pela variedade de manifestações e transformações ocorridas nessas simbologias no decorrer da história das organizações. Outros artefatos tangíveis, como a localização, a estrutura industrial das usinas e os crachás utilizados no ambiente de trabalho também aparecem nos relatos, mas em menor escala.

Entre os fenômenos materiais visíveis, o uniforme, simbolicamente, apresenta-se como um artefato representativo para o indivíduo e a coletividade organizacional. A sua utilização transmite significações que podem estar associadas a uma identidade pessoal de aceitação social ou mesmo a questões de ordem econômica. Na Usiminas a uniformização foi introduzida a partir da identidade, do nivelamento e da economia que a vestimenta proporciona. De acordo com o presidente da empresa, essa foi a maneira de igualar as camadas hierárquicas e possibilitar ao empregado uma roupa específica para o uso nas dependências da usina:

A criação do próprio uniforme, o aspecto uniforme simboliza a igualdade das pessoas. Procura-se uniformizar, sabendo que cada um tem seu valor dentro da hierarquia, mas

procura-se dar uma conotação mais uniforme de que todos devem trabalhar juntos. Quando você está vestido igualmente, você não se diferencia daquela pessoa. Foram feitos trabalhos para que as chefias fossem convencendo as pessoas de que o uniforme era importante e, ao mesmo tempo, era mais prático para eles e facilitava, é mais barato. O sujeito, com o tempo, também foi percebendo que roupa custa caro e ele trabalhar de uniforme a semana toda e deixar a roupa melhor só para o sábado e domingo, ele economiza muito durante o ano. (Presidente da Usiminas 1)

As conotações expressas pelo presidente ao se referir ao uniforme indicam a padronização visual gerada quando todos o vestem, algo que simboliza a igualdade aparente entre os diversos níveis hierárquicos e a facilidade prática de seu uso na atividade siderúrgica. Quando o próprio presidente, situado do patamar mais alto na cadeia hierárquica, veste a indumentária, como foi o caso no encontro com os investidores externos da empresa presenciado pelos pesquisadores, ele indica a conduta que desejaria de seus subordinados. Em razão desse comportamento, alguns dos funcionários de nível mais baixo entrevistados admitiram sentir maior acessibilidade no contato com os gerentes e o principal dirigente da companhia nas áreas da usina.

Além da proximidade funcional que a vestimenta proporciona, o uso do uniforme transmite sentidos de identidade organizacional em eventos e locais públicos:

Eu acho que o uniforme é importante. Ele te dá uma posição, você fica posicionado. Isso eu percebi nesses encontros de especialistas que a gente tem, hoje a maioria das empresas as pessoas que participam vão de uniforme, com raríssimas exceções. O pessoal, por exemplo, da Siderar¹ que participa aí conosco, da Argentina, atualmente participam com os uniformes deles. Acho que uniforme é importante. Um troço específico, técnico, que você vai visitar a área depois da empresa anfitriã que tá recebendo as pessoas que fazem parte do encontro, você vai na área depois, você indo de uniforme, penso eu que é importante. (Gerente da Usiminas 4)

E o pessoal tem esse orgulho. Gosta de andar de uniforme. Você chega lá no aeroporto de São Paulo, o cara está com o uniforme da Usiminas. Eu falo assim: “Parece pintor” [risos], mas a pessoa se sente bem. (Gerente da Usiminas 5)

Referindo-se ao posicionamento que o uniforme concede ao membro da organização em eventos externos, o símbolo demonstra ser um elemento que estrutura o sentido da identificação no conhecimento (na figura do portador da habilidade siderúrgica) e no ambiente que justifica as razões para o seu uso (o evento científico, a visita a uma siderúrgica, o trânsito no aeroporto). Ele é interpretado por uma gama de pessoas que incluem os visitantes da organização, seus clientes e fornecedores, ou mesmo o simples cidadão que acompanha a passagem do funcionário pelo saguão do aeroporto.

A imagem do artefato é consentida também na sociedade local, quando por meio da vestimenta pode-se reconhecer um representante da empresa que tem proporcionado melhorias na vida da comunidade. O indivíduo é reconhecidamente detentor de credibilidade pelo *status*

que ostenta. Ainda que já tenha se desligado do serviço, faz questão de ser identificado com o vestuário ou algum outro símbolo da corporação:

Eu conheço caso na Usiminas de pessoas que saem, que trabalham na usina a semana inteira e que às vezes moram em outra cidade, Caratinga, sei lá, que fazem questão de ir embora pra casa com a camisa da Usiminas. Têm prazer de parar num bar da estrada, numa lanchonete, pra tomar um café e que todo mundo o veja com a camisa da Usiminas. (Gerente da Usiminas 6)

Para você imaginar, existem casos de conhecidos nossos que são aposentados, que até hoje usam uniforme da Usiminas [risos] para sair na conversa, para ser identificado, para ter um bom crédito ou alguma coisa assim. (Técnico da Usiminas 16)

Eu me lembro inclusive no passado, a nossa empresa já vinha com um nome tão forte que, quando eu era criança, viajando com meu pai no carro, o selo de identificação para o carro entrar dentro da usina liberava a gente de uma blitz da polícia rodoviária: “Olha, trabalha na Usiminas, pode ir embora”. Do tamanho conceito que tem pela empresa, por saber da conduta nossa aqui, então a gente percebe que a camisa nossa tem muito valor. (Técnico da Usiminas 17)

Quando persiste a intensa identidade com os símbolos organizacionais, uma perspectiva integradora é revelada. Os sinais representados pelo uniforme e o selo distintivo da empresa carregam o conteúdo positivo da imagem da organização, tanto para o funcionário que os utiliza, quanto para os residentes nas imediações da usina. Reconhecida como a organização que impulsionou o desenvolvimento da região, aquele que ostenta a vestimenta profissional da Usiminas fora do ambiente de trabalho detém um *status* revertido na forma de poder junto à comunidade local.

Na Cosipa o uniforme foi introduzido na gestão de Plínio Asmann (1977-1984), o presidente mais citado pelos depoentes no período estatal da siderúrgica. A vestimenta padronizada passou a ser adotada depois de constatadas as péssimas condições do vestuário trazido de casa pelo trabalhador. A roupa surrada foi trocada por capacetes e uma indumentária moderna na tonalidade cáqui. Por um ano, cada funcionário da área industrial recebia duas calças, três camisas e, em determinados casos, um par de botinas. Assim como na Usiminas, no tempo áureo da Cosipa o uniforme sinalizava brio e credibilidade na comunidade local:

Lembro de que quando eu entrei na Cosipa [início dos anos 80], o médico já usava, sempre usou o uniforme bege nosso aí. E assim, a gente tinha uma aceitação no comércio e na cidade enorme. Ser um cosipano era um fator de orgulho. (Médico da Cosipa 24)

O cosipano era um cara muito orgulhoso, vestia uniforme, você ia no comércio, você tinha crédito só pelo fato de usar uniforme, então tinha esse orgulho de ser cosipano. Os caras tinham orgulho de sair daqui, eles tomavam banho e vestiam o uniforme da Cosipa, saíam daqui de uniforme. (Superintendente da Cosipa 3)

Na Baixada Santista todo mundo andava de uniforme, principalmente quando iam fazer compra em magazine, para fazer prestação. Porque era só chegar de uniforme, não tinha

¹ A Siderar, cujo acionista majoritário é o grupo Techint, da Itália, é a maior siderúrgica da Argentina.

que olhar nada, então, era uma cópia do holerite e uniforme. (Superintendente da Cosipa 4)

Esse uniforme, eu já vinha com ele desde a minha residência até a empresa, e fazia questão de voltar para casa com o meu uniforme, para fazer um crediário na cidade bastaria eu estar com uniforme da Cosipa, não me exigia mais outro documento a não ser os normais. (Técnico da Cosipa 16)

Enquanto a siderúrgica conseguiu manter a boa imagem na Baixada Santista, ser cosipano proporcionava alta aceitabilidade nas cidades de Cubatão e Santos. No entanto, o agravamento da instabilidade administrativa, em meados da década de 1980, provocou a gradual desconfiguração da empresa. O quadro de descontrole era tamanho que, em 1988, assumiu a companhia uma gestão de intervenção indicada pelo governo federal. Nos anos que se seguiram até 1993, aos poucos, as despesas de custeio com os empregados foram sendo cortadas, até não existir mais verbas para a renovação de uniformes. O agravamento da situação refletiu-se no ambiente de trabalho, penalizando sobretudo aqueles operários cujas atividades requeriam uma proteção maior da indumentária:

Antes da privatização a gente não tinha mais uniforme para vestir, quer dizer, a empresa parou de fabricar uniforme. Aí, a gente vinha trabalhar com calça jeans e roupa. Foi um período muito ruim porque a gente – engenheiro, gerente – ainda podia vir até mais bonitinho, de camisa de manga comprida, achando até que era mais gerente. Mas o operário que trabalhava na manutenção, na graxa, ficou esfarrapado. Então eles deixavam a roupa aqui, era, vamos dizer, uma roupa rasgada, roupa velha, parecia um monte de mendigo. Aí que dá o choque do orgulho contra o que estava acontecendo naquele momento. (Superintendente da Cosipa 4)

Eu trabalhava na área de operador de gerador e, na época, a gente injetava alcatrão no forno. Esse alcatrão, se ele pingasse sobre o seu uniforme, era perda total, não saía, era aquelas manchas pretas, e não saía se você levasse para lavar. Com isso aí, muitos foram perdendo o uniforme. Aí teve uma época que não tinha roupa, falava que não tinha dinheiro e tal. O que tinha de ser feito era usar roupa, que nem o pessoal da manutenção usava: calça jeans e outras roupas. Ficava meio feio isso aí para você andar. (Técnico da Cosipa 17)

Os significados expressos na vestimenta realçam a importância dada ao uniforme, não só pelo fator identidade, mas também pela desarmonia prática e funcional causada pela interrupção de sua reposição. Além da diversidade visual gerada, há uma quebra na uniformidade que contrasta aquele que pode vir “mais bonitinho, de camisa de manga comprida” com o operário, que, na falta de outra opção, volta a usar roupa surrada. Isso mostra que, no ambiente industrial, o uniforme é um poderoso símbolo dos valores que regem as relações de trabalho.

Assim como o uniforme, a marca é um dos artefatos visíveis ainda pouco explorado nos estudos da cultura e do simbolismo organizacional. Similarmente à vestimenta, a marca se apresenta como um código da organização. Os códigos especificam o significado de um conjunto de símbolos que fazem parte da cultura (BARLEY, 1983). Resolver questões sobre eles é o

mesmo que buscar saídas para conflitos sobre os propósitos e identidades da empresa e de seus membros.

Na Usiminas, a logomarca da empresa foi alterada em decorrência da evolução de sua interpretação. Os portadores da cultura, ao conceberem o primeiro símbolo da organização, incluíram no desenho os dois martelos da insígnia oficial da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto – Ufop, dentro do triângulo que representa Minas Gerais e da esfera, possivelmente associada ao sol da bandeira japonesa (FIG. 1).



Figura 1 - A logomarca da Usiminas no período de 1956 a 1976.
Fonte: Dados da pesquisa.

A Escola de Minas, primeira instituição de ensino formadora de geólogos e mineralogistas no Brasil, teve uma influência decisiva na formação dos principais dirigentes da Usiminas. Como recorda Carvalho (1978, p. 112-113), além de Amaro Lanari, considerado o principal idealizador da siderúrgica, a grande maioria dos executivos que estiveram à frente da organização no seu início eram ex-alunos da Escola de Ouro Preto. Ainda hoje, há um número expressivo de engenheiros oriundos dessa instituição. O presidente atual e sete funcionários entrevistados da siderúrgica mineira, dos quais seis em cargos de direção e gerência, formaram-se em engenharia metalúrgica na Ufop. O significado dessa estreita relação universidade/organização perdurou na logomarca da empresa durante 20 anos, precisamente, até a mudança na presidência ocorrida em 1976. Com a posse do ex-governador de Minas Gerais, nomeado pelo governo militar para comandar a siderúrgica, esse símbolo da Usiminas ganhou outra conotação:

Quando Dr. Rondon entrou, ele tinha sido ministro da época da ditadura, mas ele tinha uma preocupação de que esse símbolo lembrasse o símbolo comunista da foice com o martelo. Ele achava que não era adequado e ele, então, promoveu a mudança da marca. Foi feito até um concurso interno para escolher uma nova marca. Ganhou um rapaz que mexia no desenvolvimento de marcas, que foi a Usiminas com essas barras que representam as chapas, as placas da Usiminas. A mudança se deveu à semelhança desse símbolo da Usiminas com o símbolo comunista, numa época em que nós estávamos vivendo uma ditadura. Não se criou uma questão ideológica, isso foi mais uma percepção. E tinha gente também que achava que essa marca estava ultrapassada, precisava de uma marca mais moderna, tinha que modernizar. (Aposentado da Usiminas 27).

Pelas discussões em torno da nova marca e de outros símbolos organizacionais, percebem-se os caminhos para que os públicos interno e externo compreendam as identidades e

valores que presidem a qualquer grande mudança na organização. Entender a mudança organizacional pressupõe trilhar esses sistemas de significados através do tempo, resgatando os contextos político e econômico de cada época (RODRIGUES; CHILD, 2003). Se para o grupo fundador os martelos eram relevantes para compor o símbolo e representar a instituição de origem dos criadores da Usiminas, na visão do dirigente empossado pelos militares o fato de o desenho se assemelhar ao emblema do comunismo ajudou a desencadear a proposta de mudança e a criar a logomarca em vigor até os dias atuais (FIG. 2).



Figura 2 - A logomarca da Usiminas de 1976 até o presente.
Fonte: Dados da pesquisa

A caracterização final do logotipo é atribuída a dois tipos de interpretação: a cópia da logomarca da Siderbrás na época, da qual substituiu-se apenas o nome no meio do desenho e a intenção acima relatada pelo depoente 27 de elaborar uma nova imagem que simbolizasse o escopo da atividade siderúrgica. Assim, as duas barras, posicionadas acima e abaixo da denominação Usiminas, representariam as chapas planas produzidas na usina de Ipatinga. A logomarca deixa de reproduzir um símbolo de identificação da origem organizacional para sinalizar aos clientes, fornecedores e concorrentes o produto da organização.

Na Cosipa, a primeira logomarca escolhida para a empresa estilizava a bandeira do Estado de São Paulo com o nome em caracteres próprios (FIG. 3). As cores preta, branca e vermelha da bandeira paulista representam a gênese da raça brasileira. Originalmente, no canto superior esquerdo do símbolo de São Paulo, situam-se quatro estrelas a rodear um globo, em que se vê o perfil geográfico do país. Elas representam o Cruzeiro do Sul, a constelação indicadora da latitude astral do Brasil.



Figura 3 - A logomarca da Cosipa no período estatal.
Fonte: Dados da pesquisa.

A bandeira paulista, concebida por Júlio Ribeiro para ser a bandeira do Brasil após a proclamação da República em 1889, simboliza em suas faixas pretas e brancas que “noite e dia”

o povo brasileiro estará pronto a verter o seu sangue (representado na cor vermelha) em defesa do Brasil. Esse embate se estende para os quatro pontos cardeais, simbolizados pelas estrelas de ouro que rodeiam o círculo e a silhueta geográfica do país (FEDERICI, 1981). Descartada para representar o símbolo da pátria, a bandeira foi adotada pelos paulistas a partir de 1932, tendo sido proibida durante o Estado Novo de Getúlio Vargas (que suspendeu o uso dos símbolos nacionais) e oficializada como símbolo estadual depois da Constituição Federal de 1946.

A logomarca da Cosipa acabou sendo adotada durante todo o seu período estatal. Acrescida do *slogan*, o símbolo traduzia a “força do aço” do Estado de São Paulo, bem convidativo para o gestor político da época, quase sempre receptível aos símbolos públicos. Seguindo a evolução da história, a logomarca sofreria grandes modificações, posteriormente, com a aquisição da empresa pelo Sistema Usiminas. Os significados expressos pelos funcionários das duas siderúrgicas nas relações interorganizacionais serão tratados a seguir.

Manifestações associadas aos objetos-símbolos nas relações interorganizacionais

A aquisição definitiva da Cosipa pela Usiminas se deu em duas etapas. Em um primeiro momento, em 1993, a siderúrgica mineira, juntamente com o Banco Bozano, adquire o controle da companhia paulista. Posteriormente, em 1999, por meio de uma complexa negociação financeira e contábil, a Usiminas passa a ser proprietária de 92% do capital da Cosipa. Nesta seção são analisadas as percepções e comportamentos dos funcionários envolvidos na incorporação da siderúrgica paulista.

O contato entre os membros das duas siderúrgicas iniciou-se logo após a compra da Cosipa em 1993. Com o contrato de assistência técnica firmado entre as companhias, uma série de encontros entre grupos de trabalhos de áreas afins passaram a ser realizados, gerando distintas manifestações quanto à vestimenta e à marca, os dois objetos-símbolos em foco nesta pesquisa.

A presença dos funcionários da Usiminas vestidos com o uniforme da empresa causou contradições na usina da Cosipa em Cubatão. No ambiente onde o traje indica a bandeira de origem ou a função do usuário, pode-se interpretá-lo como um elemento de identidade que se torna objeto de rejeição por indivíduos ou grupos de caracterização oposta. Esse constrangimento é facilmente percebido, por exemplo, nos conflitos entre torcidas de times de futebol gerados por qualquer peça de vestuário visível, identificando o apego do indivíduo à equipe rival. Se a autonomia pregada pela alta administração envolvia a manutenção das simbologias, ela não encontrou o apoio de vários gerentes, que se negavam a vestir o uniforme da organização de origem ao irem à Cosipa:

O fato de ele enxergar o meu uniforme e olhar para mim e falar: “Esse cara é da Usiminas, esse cara é aquele que comprou, esse cara é aquele que se acha o melhor”,

para que eu vou botar isto? [o uniforme]. Eu tiro, pô, se eu posso evitar esse conflito, para que vou usar? (Gerente da Usiminas 7)

Eu tinha uma missão um pouquinho diferente. Se eu entrasse com o uniforme da Usiminas, eles achariam que eu seria um soldado. Seria um coronel. E nós teríamos que mostrar uma imagem diferente nesse ponto, e a gente já sabia da resistência que tinha. Então lá, especificamente, eu não vou de uniforme da Usiminas. Eu sempre procuro dizer que ali eu não sou Usiminas, eu sou um colaborador, um auxiliar etc. Eu sempre procurei ir sem uniforme porque eu acho que uniforme lá, para eles, ainda agride um pouco. (Gerente da Usiminas 8)

Colocados em risco os resultados que se pretendiam alcançar na integração das duas empresas, o simulacro intencional de vestir o uniforme do parceiro na área de trabalho desse transformou-se numa proposição alternativa. A decisão de adotar o uniforme da adquirida foi a solução proposta por um gerente da Usiminas para diminuir os efeitos da resistência à atuação de seus funcionários em uma tarefa conjunta na área da Cosipa:

Num determinado momento, eu pedi para a minha equipe que tirasse esse uniforme da Usiminas e vestisse o uniforme da Cosipa, para não aparecer no meio. Mandeí fazer isso e foi feito, aí você desaparece no meio. Isso eu acho que melhorou, porque você chegava para almoçar no restaurante, todo mundo te olhava. Cheguei no chefe da usina e falei: “Olha, precisava mudar os uniformes, você topa?” “Topo, vamos fazer, vamos fazer”. Mudamos, usamos o uniforme da Cosipa, aí você desaparece no meio de todo mundo, você é mais um cosipano e não um Usiminas que está ali dentro. Mudamos mesmo [risos], porque eram muitos. Chegavam 70 pessoas com o uniforme da Usiminas dentro do restaurante, era como se estivesse tomando conta do restaurante. Entram 70 cosipanos, você está dentro do contexto. Funcionou, funcionou bem [risos]. A maioria achava que aquilo era o melhor e que era uma maneira de tentar entrosar melhor com a Cosipa, porque era essa a nossa intenção. Mesmo porque, se não entrosasse, nós não conseguiríamos resultado, pô! (Gerente da Usiminas 11)

Ao solicitar os uniformes da Cosipa para seus funcionários, o gerente procurou uma forma de identificação que facilitasse o processo de integração. Isso demonstra que o simbolismo expresso pela roupa de trabalho pode vir a integrar ou diferenciar as pessoas. Há também um valor econômico intrínseco, uma vez que, ao lado da diminuição das tensões internas, garantia-se o bom desenvolvimento da atividade produtiva. Entretanto, não são todos os que se sentem à vontade usando uma outra vestimenta. Bresler (1997, p.117) assinala que, dependendo do domínio do artefato – no caso o uniforme no ambiente siderúrgico –, a história do sujeito e o que aquele símbolo representa para ele têm significados diferentes. Usar a roupa de um concorrente histórico pode significar para alguns renunciar a toda uma identidade construída na trajetória de vida em uma organização:

Tem gente que é pior, que aí faz o pior. Tenho uma crítica mais forte ainda, tem gente que tira o uniforme daqui e veste o uniforme de lá, ou seja, coloca o corpo numa alma que não é esta alma, é pior ainda, a alma Cosipa é outra, então, o cara chega e “não, eu vou para a Cosipa, eu vou botar o uniforme da Cosipa e vou mostrar para ele que eu sou do time de lá”. Não adianta fazer isso. Isso é pior ainda, é falsidade maior ainda, tá, então, por favor, pelo amor de Deus, vá numa cor um pouco mais neutra. Não adianta pegar e botar o uniforme escrito Cosipa e ficar desfilando com Cosipa, e ser inteiramente corpo Usiminas, corpo e alma escrita. (Gerente da Usiminas 7)

Mesmo com o exemplo do presidente do Sistema Usiminas, que veste o uniforme da Cosipa toda vez que está na siderúrgica paulista, persiste a ambigüidade entre os funcionários da companhia mineira quando está em discussão o uso do uniforme na usina de Cubatão. Para alguns cosipanos, o gesto do presidente da Usiminas e dos diretores empossados na Cosipa, após a privatização da empresa em 1993, de vestir o uniforme da companhia paulista logo no primeiro encontro com o corpo funcional, repercutiu como um resgate da identidade, quase perdida ao final do período estatal:

Ele [o presidente] se apresentou, apresentou a diretoria e foi falando. Eu anotei taquigraficamente tudo que ele falou naquele dia [mostrando caderno de anotações]. Eu fiz até um resumo aqui desse primeiro contato. Ele falou sobre o orgulho pelo uniforme. Falou: “Primeiro, nós vamos dar uniforme para vocês e depois vamos devolver o orgulho de vestir esse uniforme”. (Superintendente da Cosipa 4)

Reaver a dignidade pelos caminhos da simbologia, da linguagem e do artefato, sensibilizou o entrevistado. O que se percebeu na grande maioria dos depoimentos na Cosipa foi um elevado sentimento de satisfação com a retomada do valor do uniforme na sua forma e cor original. Esse resgate parece ter contemporizado o impacto da mistura entre os vestidos com a coloração cáqui do uniforme da Cosipa e o cinza característico da indumentária da Usiminas.

Assim como o uniforme gerou transformações no comportamento dos membros das duas siderúrgicas, com a união das empresas algumas mudanças ocorreram nas suas logomarcas. O nome Usiminas, antes utilizado para denominar a usina siderúrgica de Ipatinga, passou a designar todas as 11 unidades que compõem o Sistema Usiminas.² A nova nomenclatura, originada da forte identificação com o sucesso da indústria siderúrgica, acabou incorporando também a usina da Cosipa – “uma empresa do Sistema Usiminas”. Na Cosipa, a logomarca da empresa recebeu uma nova estilização (FIG. 4), descaracterizando a imagem original da bandeira de São Paulo contida no primeiro símbolo adotado pela companhia.



Figura 4 - A logomarca da Cosipa hoje.
Fonte: Dados da pesquisa.

O lugar antes reservado ao nome da empresa (canto esquerdo superior, conforme FIG. 3) foi substituído por uma barra vermelha, representando o aço incandescente, símbolo da produção

² Sistema Usiminas é o nome dado às unidades que formam o grupo empresarial Usiminas, composto pela Cosipa, Usiparts, Fasal, Dufer, Caixa dos Empregados da Usiminas, Rio Negro, Unigal, Usifast, Usiminas Mecânica, Fundação São Francisco Xavier e Consul.

siderúrgica. O *slogan* “A força do aço” também cedeu espaço à nova realidade da companhia paulista – uma unidade de negócios do grupo de empresas Usiminas. Todas essas transformações demonstram que as simbologias, mesmo edificadas quando da sedimentação cultural das organizações, algo presumidamente duradouro, tendem a sofrer alterações condizentes com o impacto das mudanças ocorridas.

Conclusões

Este trabalho teve como objetivo analisar os significados dos objetos-símbolos nas organizações e no encontro de uma organização com outra. A pesquisa mostra que o entendimento da cultura organizacional pode ajudar na compreensão de como os membros da organização constroem e interpretam os símbolos visíveis. As trajetórias das organizações auxiliam também no entendimento de como os funcionários se comportam diante dos artefatos tangíveis nas relações interorganizacionais. Alguns exemplos ilustram essa constatação. As ameaças de se quebrar uma integração cultural construída no tempo justificam os temores e as contradições dos funcionários da Usiminas ao usarem o uniforme nas dependências da Cosipa. Já para o cosipano, a perda de identidade organizacional gerada pela péssima condição econômica da siderúrgica no final do período estatal legitima a motivação pelo resgate da dignidade por meio da revalorização do uniforme.

Com este estudo, contribui-se para as pesquisas que tratam da influência da vestimenta no local de trabalho, na junção de empresas e no meio social de que faz parte a organização. No domínio da siderurgia, o uso obrigatório do uniforme padrão para todos os níveis consegue diminuir as distinções relativas à hierarquia ou à importância da área operacional. Há uma identidade marcante com o artefato quando o usuário relata a aceitabilidade da sua imagem no comércio e na comunidade local. Em tempos em que a organização representa prosperidade para a região onde atua, o portador do uniforme da empresa é recebido como detentor de uma espécie de credibilidade junto à população, que lhe oferece benevolências. Isso reflete uma interação dramática dos habitantes locais com os símbolos da organização, positiva ou negativamente admitida, que podem variar de acordo com a sua imagem.

Como elementos culturais visíveis, os objetos-símbolos ganham em representatividade nas relações organizacionais internas e externas. Internamente, os significados atribuídos pelos funcionários a determinados símbolos, como a vestimenta e a marca, podem determinar o comportamento desejado em relação a esses artefatos no processo de incorporação de empresas. Externamente, os símbolos tangíveis identificam para os clientes e a comunidade em geral os produtos e a imagem da organização. Área ainda pouco explorada nos estudos das organizações,

o simbolismo organizacional emerge como um rico campo de pesquisa sobre a complexa dinâmica do fenômeno concentracionista que as grandes corporações têm vivenciado.

Abstract

In the field of organizational studies, symbolism and organizational culture present themselves as sources capable of explaining managerial problems, rendering the irrational and the subjective explainable and manageable. This paper portrays the organizational symbolism inherent to the meanings of professional uniforms and company's logo, which serve as elements for the analysis of intra and interorganizational relationships. Investigation into two companies in the steelworks sector found that object-symbols carry representative meanings for different functional spheres, both regarding the construction of an identity for each organization and the merger process of companies. This study reveals how the impact of the visible artifacts affect, in different ways, the communities surrounding the units studied. The research contributes to enrich discussions on the role symbols play in the construction of organizational practice and theory, allowing the interpretation of organizational symbolism to be extended to the merger processes.

Key words: Organizational symbolism; Culture formation; Uniform; Logo; Interorganizational relationships.

Referências

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. v. 7. Greenwich, CT: JAI Press, 1985. p. 263-295.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.
- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 14, p. 20-39, 1989.
- BARLEY, S. R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, 28, p. 393-413, 1983.
- BERG, P. O. Symbolic management of human resources. **Human Resource Management**, New Orleans, LA, 25, p. 557-579, 1986.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Garde City, NY: Doubleday, 1967.
- BOURDIEU, P. A ilusão biográfica. In: AMADO J. FERREIRA, M. M. **Usos e abusos da história oral**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- BRESLER, R. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CARVALHO, J. M. **A Escola de Minas de Ouro Preto: o peso da glória**. Rio de Janeiro: Finep, 1978.
- DANDRIDGE, T. C.; MITROFF, I.; JOYCE, W. F. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. **Academy of Management Review**, 5, p. 77-82, 1983.

- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Review**, 34, p. 517-554, 1991.
- FEDERICI, H. **Símbolos paulistas**: estudo histórico-heráldico. São Paulo: Secretaria da Cultura, Comissão de Geografia e História, 1981.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-16, São Paulo, FGV, abr./jun., 2000.
- GEERTZ, C. **The interpretation of culture**: selected essays. New York: Basic Books, 1973.
- GAGLIARDI, P. **Symbols and artifacts**: views of the corporate landscape. Berlin: de Gruyter, 1990.
- GRELE, R. J. Movement without aim – methodological and theoretical problems in oral history. In: PERKS, R.; THOMSON, A. **The oral history reader**. London and New York: Routledge, 1998.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, 18, p. 657-693, 1993.
- LINSTEAD, S.; GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. **Organization Studies**, 13, p. 331-355, 1992.
- LOUIS, M. R. Organization as culture-bearing milieux. In: PONDY, L.; FROST, P.; MORGAN, G.; DANDRIDGE, T. **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2000.
- MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89-111.
- MORGAN, J.; DANDRIDGE, T. C. (Ed.). **Organizational symbolism**, 39-54. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. W. (Ed.). **Research in organizational behavior**, v. 3, p. 1-52. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.
- PONDY, L. R. The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In: PONDY, L. R.; FROST, P. J.; MORGAN, J.; DANDRIDGE, T. C. (Ed.). **Organizational symbolism**, 157-166. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- PRATT, M.; RAFAELI, A. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational identity**. Oxford Press, 2004.
- RAFAELI, A.; PRATT, M. G. Tailored meanings: on the meanings and impact of organizational dress. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 32-55, 1993.
- RAFAELI, A.; WORLINE, M. Symbols in organizational culture. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. F. (Ed.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Co-evolução e transformação em tempos de desconstrução: um

processo dinâmico de vários níveis. In: RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. **Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia**. Belo Horizonte: UFMG/Face/Cepead, 2003.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In: PONDY, L. R.; FROST, P. J.; MORGAN, J.; DANDRIDGE, T. C. (Ed.). **Organizational symbolism**, 55-65. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **Journal of Applied Behavioural Science**, Bethel, MN: NTL Institute, 18, p. 257-273, 1982.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, 17, p. 568-581, 1992.

TRICE, H.; BEYER, J. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

VOLDMAN, D. Definições e usos. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. M. **Usos e abusos da história oral**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

WOOD JR. Organizações de simbolismo intensivo. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** 23^o Enanpad – 1999.