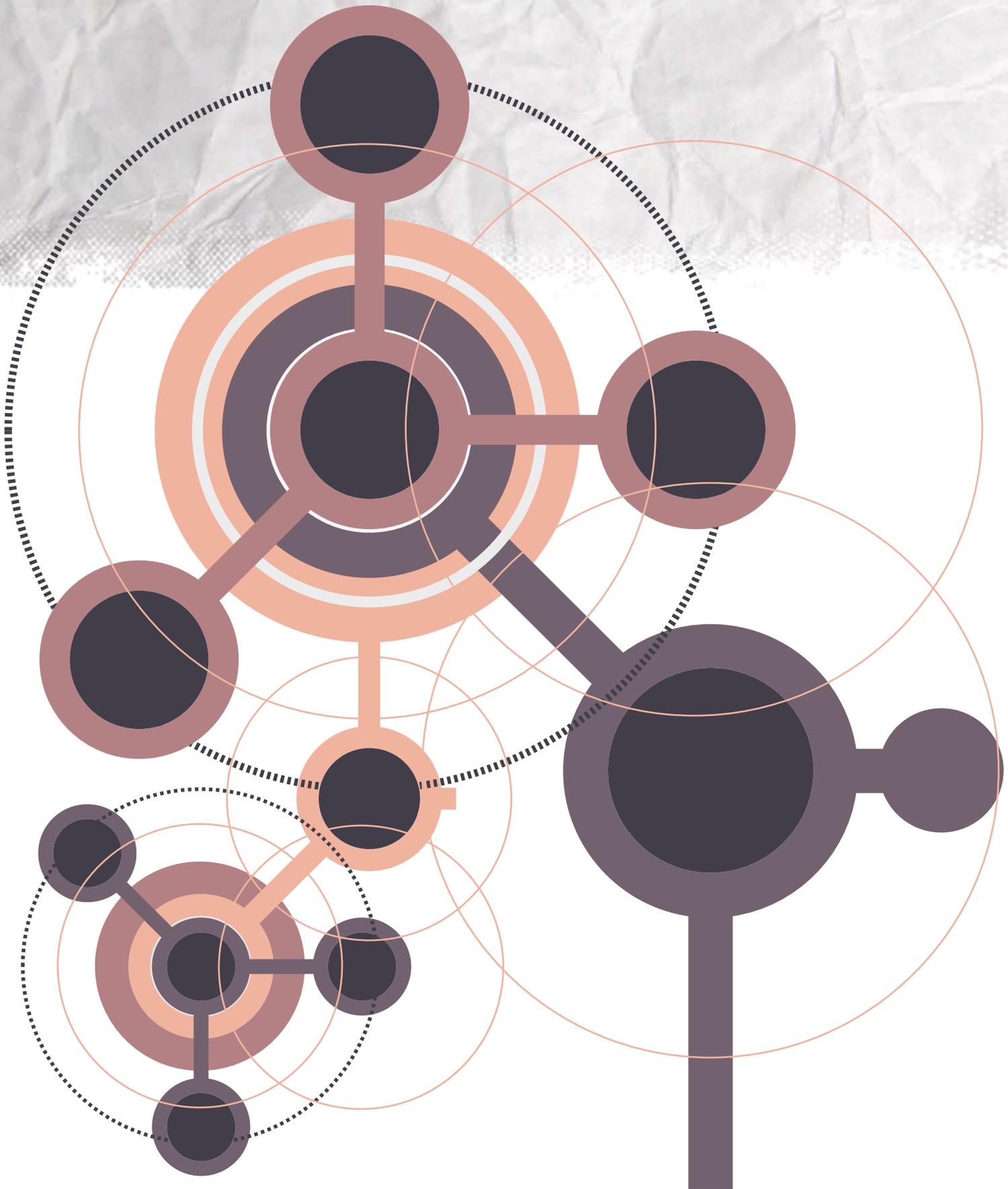
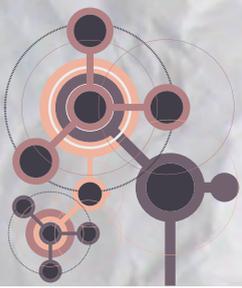


DOSSIÈ





Identidade organizacional e memória¹

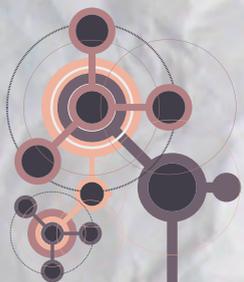
Organizational identity and memory

Identidad organizacional y memoria

Davide Ravasi

- Doutor em Administração de Negócios pela Università Bocconi, Milão, Itália
- Professor associado de Gestão Estratégica e Empresarial na Cass Business School, Londres
- Membro do corpo editorial das revistas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Organization*
- Áreas de pesquisa: identidade organizacional: cultura e mudança cultural; artefatos e construção de sentido das organizações; gestão de design; criação de valor simbólico
- E-mail: Davide.Ravasi.1@city.ac.uk

¹ Artigo traduzido do original em inglês por Waldemar Luiz Kunsch, filósofo, jornalista, relações-públicas, mestre em Comunicação Social.



Resumo

O conceito de identidade organizacional diz respeito às crenças e aos entendimentos de membros sobre as características mais centrais, duradouras e distintas das organizações. Cultura e patrimônio cultural estão entre as mais comuns e poderosas referências para a identidade organizacional. Quando os membros de uma organização refletem sobre o que esta é e representa, suas crenças são frequentemente baseadas na história organizacional. Neste artigo discute-se como a memória organizacional e as práticas mnemônicas são importantes para a preservação ou redescoberta da identidade organizacional e para apoiar iniciativas orientadas ao futuro em design, gestão de marcas e gerenciamento de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL • IDENTIDADE CORPORATIVA • PATRIMÔNIO • MEMÓRIA • MUSEUS CORPORATIVOS.

Abstract

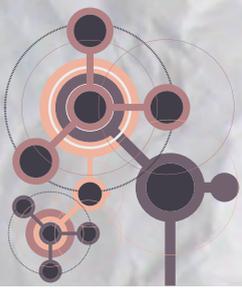
The concept of organizational identity refers to members' beliefs and understandings about the most central, enduring, and distinctive features of the organizations. Organizational culture and heritage are among the most common and powerful referents for organizational identity. When members of an organization reflect on what their organization is and stands for, their beliefs are often rooted in the organizational history. In this paper, I discuss how organizational memory and mnemonic practices are important for the preservation or rediscovery of organizational identity and for supporting future-oriented initiatives in design, branding, and human resource management.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL IDENTITY • CORPORATE IDENTITY • HERITAGE • MEMORY • CORPORATE MUSEUMS.

Resumen

El concepto de identidad organizacional se refiere a las creencias y los entendimientos de sus miembros sobre las características más centrales, duraderas y distintivas de las organizaciones. La cultura y el patrimonio de la organización se encuentran entre los referenciales más comunes y poderosos para su identidad. Cuando los miembros de una organización reflexionan sobre lo que esta es y representa, suelen encontrar sus raíces en la historia organizacional. En este artículo, se discute cómo la memoria organizacional y las prácticas mnemotécnicas son importantes para la conservación o redescubrimiento de la identidad organizacional así como sirven de soporte a las iniciativas orientadas al futuro del diseño, de la marca y de la gestión de recursos humanos.

PALABRAS CLAVES: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL • IDENTIDAD CORPORATIVA • PATRIMONIO • MEMORIA • MUSEOS CORPORATIVOS.



Um número crescente de organizações, grandes e pequenas, estão investindo tempo, energia e recursos em iniciativas como museus corporativos, centros de visitação, murais e outros “lugares de memória” (Nora, 1989). Por meio deles, elas apresentam sua história aos públicos internos e externos, levando-os a se engajarem, de forma visível e tangível, com sua herança, através da exposição de uma vasta coleção de artefatos históricos, que incluem produtos e protótipos, fotografias e filmes, logotipos e anúncios publicitários, além de outros objetos do passado.

Essas instalações e esses esforços não são apenas formas de lembrança de um passado bem-sucedido, mas também instrumentos poderosos para resgatar o entendimento da identidade organizacional e propiciar que esta exerça influência sobre iniciativas orientadas para o futuro, no desenvolvimento de novos produtos, na promoção da marca corporativa ou no reforço da cultura organizacional.

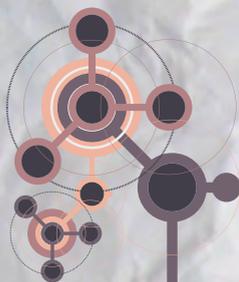
Este artigo baseia-se em minha própria pesquisa sobre como as identidades organizacionais se formam e se transformam (ou não se transformam) (Canato e Ravasi, 2010; Kjæregaard, Morsing e Ravasi, 2011; Ravasi e Phillips, 2011; Canato, Ravasi e Phillips, 2013); sobre como as organizações assumem um compromisso com sua história e sua cultura (Ravasi e Schultz, 2006; Rindova, Dalpiaz e Ravasi, 2011); e sobre como elas atuam nesse sentido através de museus corporativos (Stigliani e Ravasi, 2007; Ravasi, Rindova e Stigliani, 2011). Discuto a importância da memória e de práticas mnemônicas nas organizações e como os museus corporativos podem ser usados para estabelecer pontes entre o passado, o presente e o futuro das organizações.

O QUE É IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Uma forma de avaliar a identidade de uma organização é distinguir entre identidade organizacional, identidade corporativa e identificação organizacional (Cornelissen; Haslam; Balmer, 2007).

Identidade organizacional refere-se a *como uma companhia é percebida e interpretada internamente* (Albert; Whetten, 1985). Narrativas de identidade organizacional articulam verbalmente o que os membros consideram como traços e valores fundamentais, duráveis e distintivos da organização. Por exemplo, os valores de delegação, iniciativa pessoal e tolerância a erros, que a 3M vê como fatores propícios para a inovação, têm sido incorporados por ela, durante décadas, nos “princípios de McKnight”, elaborados pelo legendário CEO da companhia (Canato; Ravasi; Phillips, 2013). A Alessi, empresa italiana de *design*, se redefiniu gradualmente de uma fabricante de bandejas de aço para uma “fábrica de sonho”, um “laboratório industrial de artes aplicadas”, uma “mediadora artística” entre talentos criativos internacionais e o mercado (Rindova; Dalpiaz; Ravasi, 2011).

Identidade corporativa, por sua vez, diz respeito a *como uma empresa comunica a si própria* (van Riel & Balmer, 1997; Olins, 1989). Ela representa o perfil organizacional resultante de suas expressões visuais, tangíveis e audíveis. Idealmente, a identidade organizacional deveria articular verbalmente os valores que a identidade corporativa expressa visualmente (Rindova; Schultz, 1998). Ela deveria dar sentido e consistência a todas as expressões e comunicações corporativas. Em meados dos anos 1970, por exemplo, a Bang & Olufsen, companhia dinamarquesa que projeta e fabrica produtos de áudio, imagem e multimídia, articulou seus “sete componentes de identidade corporativa” baseando-se em uma reflexão retrospectiva de sua ligação com o design como uma diretriz para a publicidade, para projetos de varejo, para a logotipia etc. (Ravasi; Schultz, 2006).



Identificação organizacional, por fim, *refere-se aos sentimentos de orgulho e de pertencimento a uma comunidade organizacional* (Ashforth; Mael, 1989). Por que as pessoas se identificam com as organizações? Nosso conceito do “eu” (autoconceito) resulta de múltiplas identidades (Brewer; Gardiner, 1996). Algumas são *personais*, ou seja, relacionadas a traços que acreditamos que nos fazem diferentes de outros (tenho consciência ambiental, sou liberal, sou um bom cozinheiro etc.). Outras são *relacionais*, à medida que refletem nossos papéis frente a outras pessoas (sou uma mulher, sou mãe etc.). E há, ainda, as *sociais*, relacionadas com nossa vinculação a grupos mais amplos (sou engenheiro, empregado da Petrobras, brasileiro, torcedor do Flamengo etc.). As identidades sociais contribuem para incrementar nossa autoestima, pelo fato de estarmos associados com grupos e organizações de respeito e prestígio (Smits; Pruyn; van Riel, 2001).

A identidade organizacional influencia a identificação porque tendemos a identificar-nos mais fortemente com organizações que compartilham os mesmos valores considerados importantes por nós (Dutton; Dukerich; Harquail, 1994). A identidade corporativa, por sua vez, influencia a identificação à medida que está vinculada a símbolos unificadores que mantêm as pessoas juntas e as fazem sentir-se parte de uma entidade coletiva (por exemplo, a bandeira nacional).

COMO SE CONSTROEM AS IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS?

A construção de identidades organizacionais se baseia em um processo de *claim-making* (Glynn, 2000). Um *claim* é uma demanda, uma declaração, uma narrativa ou um posicionamento quanto ao que uma organização é, feitos por ela própria, seus líderes, seus porta-vozes ou outros membros da organização (Ashforth; Mael, 1996)².

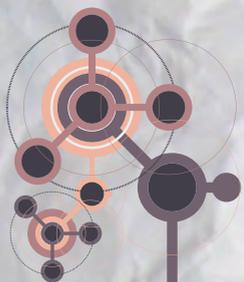
Algumas declarações giram em torno de “*categorias*” mais gerais invocando direitos de membros de um grupo mais amplo de organizações (por exemplo: “Somos um negócio de família”) e implicando a propriedade de suas características prototípicas (por exemplo: tradição, orgulho, paixão etc.). Outras dizem respeito a “*traços*” organizacionais específicos (valores, capacidades etc.) para denotar uma diferenciação de outras organizações no grupo do qual a organização faz parte (por exemplo, a Renault: “Criadores de automóveis”; a Alessi: “A fábrica do sonho”; etc.).

Declarações sobre a diferenciação frequentemente encontram *âncoras de identidade* na cultura e na história da organização (Ravasi; Phillips, 2011). Uma âncora de identidade é um símbolo, uma história, um posicionamento (ou, melhor ainda, uma combinação de tudo isso) que as pessoas consideram referenciais de identidade e que podem ser usados para, de forma crível, sustentar uma narrativa de identidade baseada em valores e em formas únicas de fazer as coisas.

Na 3M, por exemplo, o *post-it* e a narrativa de como seu inventor, Art Fry, recuperou um projeto “falido”, insistindo contra gestores céticos até desenvolver uma das mais populares e mais bem-sucedidas histórias em termos comerciais, são usados, em conjunto com os princípios de McKnight, como já dito, para ressaltar os valores da empresa no que se refere à autoiniciativa e à tolerância a erros (Canato; Ravasi; Phillips, 2013).

Na Alessi, a história da chaleira com apito, do alemão Richard Sapper, cujo desenvolvimento ficou parado por dois anos até a companhia encontrar um artesão na Floresta Negra que produziu uma chaleira que emitisse exatamente o som correto, é contada para destacar a disposição da organização de envidar esforços extraordinários para realizar as ideias de *designers* exatamente como estes as desejam ver executadas.

² *Claim*, entre muitos sentidos, pode significar uma demanda de alguém quanto a algo que lhe é devido por direito. Além disso, pode dizer respeito a uma declaração de que estamos sendo verdadeiros, especialmente quando somos abertos a questionamentos. Ver, por exemplo: <<http://www.thefreedictionary.com/claim>>. [Nota do tradutor].



Empresas como a 3M, a Bang & Olufsen, a Alessi e outras confiaram em reflexões históricas retrospectivas, associadas a exposições, biografias corporativas ou museus de história, para reconstruir e sustentar posicionamentos sobre identidade articulados de forma renovada.

HISTÓRIA ORGANIZACIONAL, HERANÇA E IDENTIDADE

A memória (e o esquecimento) organizacional é central na construção, manutenção e redescoberta da identidade organizacional (Schultz; Hernes, 2013). As declarações de identidade organizacional são mais verossímeis, internamente e externamente, à medida que versam sobre a história da organização e são apresentadas como o legado de um passado compartilhado (Ravasi; Schultz, 2006).

As identidades organizacionais são mais facilmente “descobertas” do que “inventadas”. Profissionais de comunicação podem ajudar a orquestrar reflexões internas, envolvendo um quadro maior de atores, para identificar características de centralidade, sustentação e diferenciação da organização, com base na reconstrução de sua história (Ravasi; Phillips, 2011).

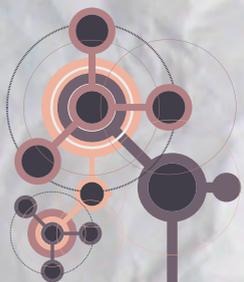
Nas organizações, as pessoas são constantemente engajadas em *práticas mnemônicas* – práticas de resgate de eventos passados: elas relembram eventos, contam histórias, repassam tradições a escalões inferiores, guardam objetos que não têm mais a ver com a sua finalidade original (Schultz; Hernes, 2013).

A *memória organizacional* é incorporada em parte a arquivos tangíveis, em parte a coleções individuais e em parte a iniciativas coletivas que sustentam tais resgates. Esses “repositórios” são o arsenal de recursos dos quais as pessoas se valem para narrar a história da organização.

A história organizacional, no entanto, é uma reconstrução seletiva (e inevitavelmente parcial) de eventos passados. A reconstrução costuma tender a refletir “projetos de identidade” atuais dos membros da coalizão dominante da organização: como eles veem a organização e como gostariam que ela fosse vista (Gioia; Schultz; Corley, 2000). Eles só estabelecem conexões com eventos passados para dar suporte a posicionamentos e aspirações correntes quanto à identidade. Só mencionam superficialmente eventos que possam interferir no discurso dominante. Para preservar a plausibilidade da narrativa sacrifica-se a precisão.

Normalmente, múltiplas histórias de identidade podem circular em uma organização (Brown, 2006). Em ocasiões especiais (aniversários, reviravoltas, fusões, sucessões etc.) a coalizão dominante pode sentir que é importante para o presente apresentar uma narrativa unitária e internamente coerente da história da organização.

A narrativa “cristaliza” as múltiplas memórias e histórias correntes na forma de uma *biografia corporativa* ou, às vezes, de um *museu corporativo* – que resgata e exhibe artefatos históricos da organização, ilustrando sua história e suas operações para os empregados, os clientes e outros visitantes. Comparados com as biografias corporativas, os museus corporativos requerem maior compromisso por parte da companhia, mas podem ser muito mais úteis quando se trata de apoiar iniciativas relacionadas com a identidade.



Museus, memória coletiva e identidade

Os museus corporativos muitas vezes refletem (e reforçam) o sentimento de orgulho e de pertencimento tanto dos gestores quanto dos empregados. Isso é especialmente verdadeiro em empresas familiares, onde os museus corporativos são, em parte, “museus familiares”. Museus (e arquivos relacionados) preservam a memória de esforços, habilidades, engenhosidade e artesanaria que estão por trás do produto de uma companhia, assim como das comunidades que se formaram dentro e ao redor dela. Essas memórias estão configuradas em arquivos fotográficos, documentos, desenhos, protótipos, máquinas, produtos e na incessante construção das próprias narrativas (Danilov, 1992). Esses recursos podem ser usados para inspirar e sustentar iniciativas voltadas para o reforço do orgulho e a identificação de pessoas e de comunidades internas e adjacentes.

Citemos o caso de Dalmine, uma cidade industrial italiana que cresceu em torno de uma grande fábrica de aço com o nome de Tenaris Dalmine. A companhia, agora integrante do Grupo Tenaris, tem usado seu imenso arquivo fotográfico em uma exibição itinerante denominada “Faccia a faccia” (“Face a face”), que convida trabalhadores de Dalmine e das vilas vizinhas a “reconhecerem” a si próprios (e outros) nas imagens e a compartilharem suas memórias com a organização, congraçando as comunidades locais. O sucesso da iniciativa impulsionou a Tenaris a considerar sua adoção em outras unidades, na Argentina e no Brasil.

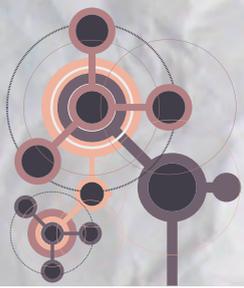
Outro caso interessante é o da igualmente italiana Zambon Pharma. Após a criação do Museu Zambon, em 2009, a companhia começou a usar sistematicamente material nele exposto para inspirar o conteúdo de relatórios anuais de performance corporativa e de valores (“Relatório de valores”). O conteúdo desses relatórios se pauta pela sequência de seis “valores corporativos” espelhados na estrutura e no conteúdo do museu.

Museus, herança e marca

Museus e arquivos corporativos podem ser um precioso reservatório de recursos (fotografias e filmes, vídeos, logotipos e *merchandising* antigos, produtos e outros suportes) para inspirar e apoiar estratégias de marca valendo-se do legado organizacional com o objetivo de enriquecer uma marca corporativa ou a marca de um produto, através de uma história e de uma herança que são únicas e difíceis de imitar (Dalpiaz; Rindova; Ravasi, 2010).

Em meados da década de 2000, a dinamarquesa Carlsberg, a quarta maior concorrente na indústria global de cervejas, decidiu entrar no crescente e rentável segmento das marcas super-premium, montando, nas instalações de seu museu/centro de visita, uma microcervejaria. Esta recebeu o nome do fundador da companhia e suas garrafas e embalagens recuperaram elementos visuais das primeiras décadas da história da companhia. A primeira linha ostentava um rótulo de meados do século XIX, criado para o casamento da filha do fundador. A cerveja de Jacobsen foi fornecida em Copenhagen com o uso de cavalos e carroças ainda abrigados nos estábulos do museu. A nova marca, mesmo vendida por um preço dez vezes superior ao das cervejas Carlsberg regulares, logo conquistou mais de 40% do segmento na Dinamarca.

O museu da Coca-Cola explora amplamente a história da marca – seu rótulo e seu frasco originais, sua influência histórica na iconografia de Papai Noel, sua associação com a Armada Americana de Libertação na Segunda Guerra Mundial etc. – para reforçar a ideia de autenticidade de seu produto como “a coisa real”.



Museus e inovação dentro da tradição

Ao rastrear a mudança de produtos e/ou de expressões visuais de uma organização ao longo dos anos, os museus e arquivos corporativos contribuem com a reconstrução de sua genealogia e com a adaptação dos produtos e da comunicação para gostos que mudam, usando para tanto formas que preservam a continuidade entre o presente e o passado.

Isso é particularmente importante no caso de produtos e companhias que se tornaram “instituições”, nas quais eles se integram com valores simbólicos, para lá de considerações técnicas ou econômicas (Selznick, 1957). Em razão de seu *status* cultural e simbólico, os públicos dessas companhias esperam que esses produtos e elas próprias preservem traços fundamentais e/ou sempre atuem “a caráter”.

Historicamente, a localização centralizada do centro de *design* e do museu da Alfa Romeo assegurou que os *designers* sempre tivessem contato com a memória e a herança da companhia e da marca. Eles andavam rotineiramente pelas alas do museu, buscando inspiração para novos modelos. Estudavam cuidadosamente modelos antigos e discutiam novas ideias com visitantes fãs da Alfa Romeo, para garantir que novos modelos mantivessem uma linha de continuidade com o glorioso passado da marca (Stigliani; Ravasi, 2007).

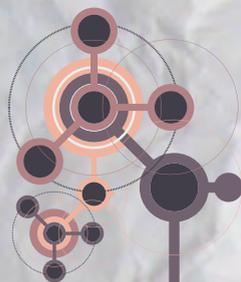
Mencione-se também o caso da Piaggio e da Vespa. A Vespa é mais do que uma lambreta. Na Itália e ao redor do mundo, ela é “a” lambreta. É uma instituição, um ícone cultural. Quando, em 1996, depois de mais de vinte anos, a Piaggio decidiu produzir uma nova Vespa, os *designers* analisaram e compararam cuidadosamente todos os modelos históricos do museu para assegurar que a nova Vespa exibiria, em sua forma, os mesmos elementos centrais que fizeram de uma lambreta uma Vespa, garantindo sua identidade e que ela fosse reconhecível (Ravasi; Rindova; Stigliani, 2011).

Nos anos recentes, o desenvolvimento das tecnologias digitais certamente ampliou o alcance dos museus e arquivos corporativos. Os arquivos agora podem ser pesquisados *on-line* e *tours* virtuais pelos museus são possíveis. Entretanto, é muito difícil, quando não impossível, reproduzir a fascinação experimentada pelos visitantes que entram em contato direto com algumas dessas coleções. Frequentemente, o museu também é um lugar simbólico ele próprio (um “templo”, uma “Meca”...), atraindo grandes levas de fãs apaixonados, ávidos por expressar e manifestar sua “idolatria” pela companhia, pela marca ou pelo produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são bem-sucedidas não só porque seus produtos têm uma performance melhor do que a dos concorrentes ou porque são tecnicamente superiores, mais eficientes e mais rentáveis. A vantagem competitiva de algumas organizações se baseia amplamente no valor simbólico que seus produtos e seu nome carregam (Ravasi e Rindova, 2008; Ravasi, Rindova e Dalpiaz, 2013). Essas organizações têm a garantia de reconhecimento por parte dos *stakeholders*, que acham os produtos valiosos por causa da significância das próprias organizações, de suas marcas e de suas identidades pessoais e coletivas.

Neste artigo, argumentei que a história e a herança organizacional podem ser uma preciosa fonte de recursos e inspiração para fortalecer e sustentar narrativas voltadas à reafirmação da identidade histórica e de valores fundamentais de uma organização, assim como à consolidação da identificação dentro e fora delas.



Exemplos de indústrias que fabricam desde veículos leves a tubos de aço, desde utilidades de cozinhas até produtos farmacêuticos e bebidas alcoólicas, mostram que a utilização potencial da história e da herança como um recurso para a construção da identidade, a edificação da marca e a gestão da cultura não é limitada por fronteiras setoriais, mas aberta à paixão, à energia e à criatividade de organizações líderes, historiadores corporativos, *designers* seniores e gestores de marcas.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: CUMMINGS, Larry L.; STAW, Barry M. (Ed.). *Research in organizational behavior*, n. 7, p. 263-295, 1985.

ASHFORTH, Blake E.; Mael, Fred. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

_____. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, n. 13, p. 19-64, 1996.

BREWER, Marilyn B.; Wendi. Gardner. Who is this we? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 71, p. 83-93, 1996.

BROWN, Andrew D. A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, n. 43, p. 731-753, 2006.

CANATO, Anna; RAVASI, Davide; PHILLIPS, Nelson. Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: cultural change and practice adaptation in the adoption of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 6, p. 1724-1753, 2013.

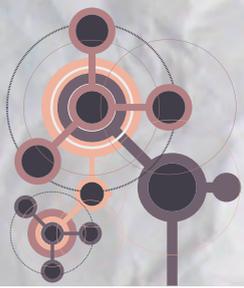
CORNELISSEN, Joep P.; HASLAM, S. Alexander; BALMER, John M. T. Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, v. 18, n. 1, p. 1-16, 2007.

DALPIAZ, Elena; RINDOVA, Violina P.; RAVASI, Davide. Where strategy meets culture: the neglected role of cultural and symbolic resources in strategy research. *Advances in Strategic Management*, n. 27, p. 175-208, 2010.

DANILOV, Victor. *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centres*. Westport, CT: Greenwood Press, 1992.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, n. 39, p. 239-263, 1994.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, n. 25, p. 63-82, 2000.



GLYNN, Mary Ann. When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, n. 11, p. 285-298, 2000.

KJÆRGAARD, Annemette; MORSING, Mette; RAVASI, Davide. Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, n. 48, p. 514-543, 2011.

OLINS, Wally. *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

NORA, Pierre. *Between memory and history: les lieux de mémoire*. Representations, n. 26, p. 7-24, 1989.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, n. 49, p. 433-458, 2006.

RAVASI, Davide; Phillips, Nelson. Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, v. 9, n. 2, p. 103-135, 2011.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P.; DALPIAZ, Elena. The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, v. 10, n. 3, p. 231-239, 2013.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P. Symbolic value creation. In: BARRY, David; HANSEN, Hans (Ed.). *The Sage handbook of new approaches to organization studies*. USA: Sage Publications, 2008.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina P.; STIGLIANI, Ileana. Producing products as cultural symbols. In: BECKERT, Jens; ASPERS, Patrik (Ed.). *The worth of goods: valuation and pricing in the economy*. Oxford, DC: Oxford University Press, 2011.

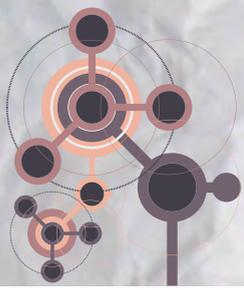
RINDOVA, Violina P.; DALPIAZ, Elena; RAVASI, Davide. A cultural quest: a study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, n. 22, p. 413-431, 2011.

RINDOVA, Violina P.; SCHULTZ, Majken. Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In: GODFREY, Paul C.; WHETTEN, David A. (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 46-51.

SCHULTZ, Majken; HERNES, Tor. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 1-21, jan./feb. 2013.

SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

SMIDTS, Ale; Pruyn, Ad Th. H.; VAN RIEL, Cees B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, n. 49, p. 1051-1062, 2001.



STIGLIANI, Ileana; RAVASI, Davide. Organizational artefacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa Romeo, Kartell, and Piaggio. In: LERPOLD, Lin; RAVASI, Davide; VAN REKOM, Johan; SOENEN, Guillaume (Ed.). *Organizational identity in practice*. New York: Routledge. 2007.

VAN RIEL, Cees B. M.; BALMER, John M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

Artigo recebido em 23.06.2014 e aprovado em 02.07.2014.