

## **“Falar que a Empresa é Corrupta é me Chamar de Corrupto**

**THALYA MARIA FERREIRA DE LIMA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR (UNICESUMAR)

**IZABELY REGINA GIBELATO**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Não se aplica.

“Falar que a Empresa é Corrupta é me Chamar de Corrupto”: Identificação e Sensebreaking, Um Estudo de Caso.

## **INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os afetos na identidade dos colaboradores de uma importante empresa brasileira que atravessou um processo de corrupção. Tomando como referencia a Teoria da Identidade Social, o intuito foi precisamente compreender como essas vivências poderiam ser mapeadas de maneira a entender suas ressonâncias e efeitos produzidos na subjetividade dos colaboradores.

Nesse sentido, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa o impacto que episódios de corrupção podem ocasionar na identificação dos colaboradores com a organização à qual estão inseridos. Desta forma, apresenta como objetivo geral, analisar a partir da lente da teoria social da identidade, quais são os efeitos do processo de corrupção na identificação dos colaboradores

Se pensada em uma perspectiva empresarial, o conceito de identificação organizacional pode ser relacionado de maneira positiva com o comprometimento organizacional, com a satisfação no trabalho (ausência de stress) e o envolvimento com o trabalho e a lealdade organizacional. Alguns pesquisadores (ARAUJO, MELO 2015; ARAUJO, TOMEI 2013; BROWN, 1969; MISCENKO, DAY 2015. ROTONDI, 1975) apontam que os laços pessoais que se formam com essa identificação estão ligados a construção de identidade e, nesse sentido, destacam a importância das relações sociais na identificação organizacional (BRICKSON 2005; SLUSS E ASHFORTH, 2007).

Portanto, o presente estudo contribui para o campo da Gestão de Pessoas na medida em que oferece a oportunidade de aprofundar problematizações que tangenciam temas como comprometimento, engajamento e tem como fundamental interesse entender os fatores que podem quebrar os sentidos que unem o colaborador à organização: sensebraking como ferramenta de desidentificação.

No âmbito teórico é importante pensar na importância de ampliar discussões sobre conceitos que desdobram-se da noção de Identidade. Esses debates, já considerados como um contracto enraizado no campo, ainda ocupam um espaço relativamente restrito no debate brasileiro.

No âmbito social acreditamos que a contribuição mais concreta se dá pelo debate do tema da corrupção. Essa inquietação, tão popular no Brasil nos últimos anos, ainda não encontra um espaço de problematizações concretas na agenda brasileira que venha de encontro com a realidade do país. Nesse sentido, pensar a corrupção em um debate

organizacional brasileiro pode indicar um potencial para que essas inquietações encontrem lugar em salas de aula e comunidade.

Para a realização deste estudo de caso, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com colaboradores e ex colaboradores da organização Odebrecht, além disso foi realizada a análise de documentos, levando em consideração a filosofia TEO, a qual a empresa segue. As entrevistas seguiram um roteiro pré estabelecido (configurando um instrumento semi estruturado). É importante mencionar que a cada rodada de entrevistas o instrumento foi tomando uma forma mais aproximada com o objetivo de pesquisa que foi tomando forma. Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas e codificadas tomando em consideração o objetivo do trabalho de compreender os afetos no processo de identificação vivenciado pelos sujeitos analisados. Nesse sentido, os códigos foram: Identificação, Sensebreaking e Desidentificação.

Após a apresentação dessas considerações, o trabalho foi organizado da seguinte maneira. Primeiramente apresentamos um recorte teórico que deu sustentação na análise dos dados coletados. Em seguida, os dados foram apresentados por meio de trechos das entrevistas relacionados com a teoria estudada, formando assim a seção de apresentação dos dados. Finalmente apresentamos as reflexões, problematizações e questionamentos nas considerações finais sobre a pesquisa.

### **Identificação, Senbreaking e Sesemaking: um recorte conceitual**

Autores como Cremer (2005), Rocha e Silva (2007) definem a identificação organizacional como o grau de conexão cognitiva entre os atributos, princípios, convicções, valores, crenças e objetivos que os funcionários utilizam para se auto identificarem e os mesmos percebidos como pertencentes a organização. Chreim (2002) propõe que a identificação é definida como a maneira pela qual um membro organizacional se auto define, como possuindo os mesmos atributos que ele acredita que façam parte da empresa em que se encontra. Portanto, entendemos que a identificação organizacional é um processo que assume componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Quanto maior for os elementos percebidos pelo colaborador como formador e de quem ele é, maior é a sua identificação e seus investimentos na empresa. Para Chan (2006) uma alta identificação acontece quando os valores pessoais dos indivíduos acabam sendo os valores da empresa, ou seja, o processo de identificação ocorre através do alinhamento dos valores pessoais do colaborador com os valores da organização.

Ashforth e Mael (1989) argumentaram que o sujeito, pela identificação, busca construir uma percepção de unidade e pertencimento a uma determinada agregação humana, como forma de responder parcialmente à questão "quem sou eu?". É através do processo de identificação que o indivíduo se percebe como membro de determinado grupo, onde passa a assumir para si determinadas características do grupo em que se encontra inserido. Pratt (1998) considera que a identificação seria também um importante elemento na auto definição dos indivíduos. O autor sugere que:

[...] a identificação organizacional ocorre quando as crenças do indivíduo sobre a sua organização, e os elementos que a definem, se tornam autorreferenciadas, isto é, são incorporadas ao autoconceito e passam a definir também quem a pessoa é para ela mesma (PRATT, 1998, p. 180).

Nesse sentido, temos que a identificação com a organização pode ocorrer em diversos níveis, e está relacionada a forma como o indivíduo enxerga a organização e seus princípios, ou seja, a identificação depende de como os indivíduos compreendem a identidade organizacional. Nas palavras do autor:

O grau de identificação dos membros com a sua organização depende da consistência entre o auto conceito (dos membros) e a identidade organizacional e a sua distinção[...] Conjunto de representações que os seus membros formulam sobre o significado da organização, dentro de um contexto social. Depende de como os seus membros compreendem a si mesmos como sendo uma organização (WHETTEN;GODFREY, 1998, p.33)

Para Barbour e Lammers (2015), a identidade e identificação organizacionais sugerem que, ao menos dois fenômenos trabalhem na formação e manutenção de identidade, o pertencimento e apego, que refletem na concepção de lógica institucional da identidade. Afim de reafirmar que a identificação do indivíduo com a organização parte do seu senso de pertencimento, e ainda ao senso de unidade com o grupo, bem como a valorização dos aspectos positivos que são identificados, nas palavras do autor:

Pertencimento refere-se a ser um membro de um grupo social; apego remete ao senso de unidade com outros membros do grupo e do próprio grupo, o compromisso com o grupo, e a valorização do grupo de forma que a separação tem um custo. (BARBOUR; LAMMERS, 2015, p. 3).

Segundo Kreiner e Ashforth (2004), a ligação dos indivíduos com as organizações pode assumir uma de quatro diferentes condições: a identificação, a desidentificação, a identificação ambivalente e a identificação neutra. Para Elsbach e Bhattacharya (2001), a desidentificação ocorre quando um indivíduo define a si próprio como não tendo os mesmos atributos ou princípios que ele acredita que definem a organização, o que faz dela um grupo de contraste. É importante ressaltar que para os autores a desidentificação não

corresponde apenas à falta de identificação, mas sim um fator separado e único, ou seja, um estado psicológico particular de antagonismo.

Dessa forma, enquanto a identificação é uma conexão na maioria das vezes positiva entre o indivíduo e a organização, a desidentificação se apresenta como uma forma de desconexão, que na maioria das vezes se apresenta de forma negativa entre o indivíduo e a organização (KREINER; ASHFORTH, 2004). A identificação neutra se apresenta como a ausência de uma ou outra dessas duas formas, e a ambivalente se constituiria na simultânea identificação e desidentificação do indivíduo com diferentes aspectos de uma mesma organização.

Outro fato relevante é que os membros das organizações podem também se identificar com um amplo conjunto de identidade a ela pertencente, como líderes e símbolos organizacionais, produtos, etc. (PRATT, 1998). Segundo Chreim (2002), decorrente de diversas divisões dentro da sociedade, a identificação fornece a possibilidade da inclusão social em grupos, o que possui um significado de segurança e satisfaz as necessidades dos indivíduos, incluindo afiliação, aperfeiçoamento e a ajuda aos outros.

Pratt (1998, apud ROCHA, SILVA, 2007) apresenta um aprofundamento às ideias discutidas acima associando o processo de identificação social a quatro questões fundamentais: segurança psicológica, de forma que os indivíduos utilizam a identificação para solucionar suas incertezas emocionais; a auto valorização, que é a necessidade de imitar o comportamento daqueles que julgam relevantes para a estruturação e afirmação de auto conceito positivo e superior; a afiliação, senso de pertencimento a uma classificação social para vencer a alienação e o isolamento; o significado, que é a busca por referências, princípios, filosofias, convicções, crenças e valores que buscam fornecer uma razão a existência. Desta forma, a identificação se apresenta como fator relevante para o bem estar do indivíduo.

O conceito de sensebreaking relaciona-se ao de sensemaking e de sensegiving, onde o sensebreaking é considerado como sendo a inversão do sensemaking, a partir de que o sensemaking pode ser definido como o processo pelo qual ocorre a criação de significado e se fundamenta a construção de identidade, ou seja, tal processo ocorre quando se procura criar a vinculação de um significado com a identidade, seja ela organizacional ou pessoal (WEICK, 1995). O processo de sensegiving e de sensebreaking encontra-se intimamente relacionados com o sensemaking devido a forma como o sensegiving acontece, uma vez que tal processo ocorre quando os membros de uma organização realizam uma tentativa de influenciar o significado que o indivíduo está criando

fazendo-o "em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional" (GIOIA;CHITTIPEDDI, 1991, p. 441).

A relação entre sensegiving e sensebreaking se dá devido a necessidade do processo de "quebra" de alguns sentidos ou vínculos para que o sensegiving ocorra da maneira desejada, por exemplo, os líderes se envolvem no sensegiving criando cenários, valores e rótulos hipotéticos (GIOIA; CORLEY; SCHULTZ, 2000) dessa maneira o sensemaking ocorre da forma esperada pelo gerenciamento da organização. O sensebreaking se relaciona com os outros processos justamente por envolver a "destruição ou quebra do significado" (PRATT, 2000, p. 464). Desta forma sensebreaking que diz respeito à quebra dos sentidos e significados em um determinado momento e o sensegiving que é o fornecimento de sentidos, que conseqüentemente gerará um significado (PRATT, 2000).

Portanto, podemos entender que o Sensebreaking é a maneira pelas quais indivíduos ou organizações necessitam quebrar sentido de algo para dar um sentido posteriormente, podendo ocorrer de maneira planejada ou não pela organização (GIULIANI, 2016; PRATT, 2000). O conceito de sensebreaking pode ainda ser considerado como a maneira pela qual os indivíduos passam pelo processo de quebra ou esvaziamento de significado dos componentes de subjetivação em circulação na sua realidade social. Envolvendo assim a destruição ou quebra do significado, ocorrendo quando o processo de sensemaking é interrompido por evidências contraditórias durante a experiência de interação (CAVAZOTE; RIBEIRO, 2018).

Tanto o sensegiving quanto o sensebreaking podem muitas vezes se manifestar durante as experiências emocionais (WEICK, SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Quando emoções negativas são ativadas, estas podem causar uma restrição na habilidade de sensemaking dos membros da organização (WALSH;BARTUNEK, 2011). Dentre os vários fatores que podem ocasionar o processo de sensebreaking, há a mudança organizacional que pode criar experiências emocionais intensas que influenciam o senso de sensatez e o sensebreaking, podendo essa mudança ser ocasionada por um fator interno ou externo (BARTUNEK, ROOUSSEAU, RUDOLPH; DEPALMA, 2006). Além disso, sensegiving e sensebreaking são mais propensos a se manifestar durante as experiências caóticas e em contextos que são altamente emocionais (WEICK, et.al., 2005). Os processos de sensebreaking podem criar uma sensação de vazio/déficit de significado, e neste sentido, Pratt afirma com base na destruição de identidade:

Sensebreaking envolve um questionamento fundamental de quem é quando o senso de self é desafiado. Sensebreaking é semelhante, mas mais específico do que outros termos usados na descrição da mudança humana, como redução de

dissonância ... ou descongelamento ... no principal objetivo do sensebreaking é romper o senso de self de um indivíduo para criar um vazio de significado que deve ser preenchidas.(PRATT, 2000 p. 464)

Mostra-se importante ressaltar que o Self não é apenas uma entidade física delimitada pela pele, é uma construção psicológica na qual o conceito de mim e o conceito de meu são misturados (PRATT, 2000), de forma que assim possa ser compreendida a relação do sensebreaking com o Self. Segundo Maitlis e Lawrence (2007) o sensebreaking envolve o rompimento de outros entendimentos e o rompimento de um impasse epistêmico e ainda a criação de "um vazio de significado que deve ser preenchido" (PRATT, 2000, p. 464) podendo ainda ocasionar em um descontentamento e um impulso para encontrar significado (PRATT,2000), de forma que um dos desdobramentos do processo de sensebreaking pode vir a ser a desidentificação do colaborador com a instituição.

### **Apresentação e discussão do caso**

De maneira específica essa pesquisa buscou compreender os afetos de um processo por corrupção na identidade dos colaboradores. Isso foi feito a partir da compreensão do caso Odebrecht. A organização se apresenta hoje como um grupo global, que tem o compromisso permanente com a satisfação de clientes, a geração de valor para os acionistas, o desenvolvimento das comunidades em que está inserido e a realização de seus integrantes. Presente no Brasil e em mais 26 países, com Negócios diversificados e estrutura descentralizada, atua nos setores de Engenharia & Construção, Indústria, Imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia, criando soluções integradas, inovadoras e de relevância para clientes e comunidades.

A Odebrecht entra neste esquema de corrupção exposto pela operação lava jato no ramo das empreiteiras, as quais em um cenário normal concorreriam entre si, em licitações, para conseguir os contratos da Petrobras, e a estatal contrataria a empresa que aceitasse fazer a obra pelo menor preço. Neste caso, as empreiteiras se cartelizaram em um "clube" para substituir uma concorrência real por uma concorrência aparente. Os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal.

Como uma forma de manter o esquema, as empreiteiras que estavam neste "clube" efetuavam o pagamento de propina para agentes públicos, como uma garantia de permanecer nas negociações. Tendo em vista que através das investigações realizadas,

foi comprovado o envolvimento da organização com os esquemas de corrupção e os pagamentos de propina para políticos envolvidos com o caso, se emerge a questão de quais os efeitos sentidos pelos colaboradores da organização com relação a sua identificação, após este episódio de corrupção em qual a empresa se envolveu.

Os colaboradores da Odebrecht são via de regra familiarizados com uma diretriz de negócios baseada na denominada Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Esse documento foi idealizado inicialmente pelo fundador da empresa, Norberto Odebrecht, e, tomando como referencia suas concepções filosóficas, os gestores utilizam a TEO como referencia para justificar quaisquer ações tomadas no âmbito empresarial. A missão da organização pode ser notada na fala de alguns de seus colaboradores, como a do entrevistado 1: **“nossos empreendimentos, nossas obras são as melhores, não tem como... onde a Odebrecht botou a mão houve realmente prosperidade.”** Demonstrando assim como o colaborador vê a organização, o bem que ela proporciona e como ela é boa na percepção do entrevistado.

Ou ainda, o comentário do entrevistado 4 sobre a questão de ajuda na melhoria da condição de vida das pessoas: **“Tem um outro lado da empresa que eu não te falei ainda, que é o lado social, nesses anos que eu fiquei na empresa e nas obras que eu fiquei, a gente tinha aquele lado de ajudar as pessoas, era um lado social muito legal.”** O entrevistado 4 relata ainda que o lado social que via na organização ia além desta doação de materiais, eles ajudavam a comunidade onde a obra estava ocorrendo, como o mesmo descreve o auxilio vinha através de: **“doações de algumas cestas básicas para a comunidade, e aí nós cadastrávamos algumas famílias humildes e estávamos sempre arrumando alguma forma de ajudar elas, fora os mutirões que a Odebrecht fazia para arrumar ruas, arrumar casas e essas coisas.”** Tais comentários evidenciam a busca da empresa para o cumprimento de sua missão em relação ao auxilio na melhoria de vida das pessoas, uma vez que buscava a melhoria da estrutura dessas moradias e de doação de alimentos para famílias carentes.

A visão da Odebrecht é a de ser uma organização formada por pessoas de conhecimento, capacitadas e focadas na satisfação dos seus clientes, desenvolvendo soluções inovadoras nos ramos em que atua de forma a contribuir para um mundo melhor. Na fala de um dos colaboradores da organização, o entrevistado 1, é perceptível como os indivíduos percebiam o apoio da empresa para que eles se desenvolvessem e a visão de que a empresa realizava ótimos trabalhos: **“nós tínhamos essa capacidade de identificar e dar oportunidade para as pessoas, e foi assim que a Odebrecht foi angariando profissionais de qualidade e realizando trabalhos e obras incríveis.”** A fala do

colaborador nos expõe esse apoio da organização para o desenvolvimento pessoal, e ainda a maneira que o colaborador vê excelência nas obras da organização e a competência dos profissionais que atuam nela.

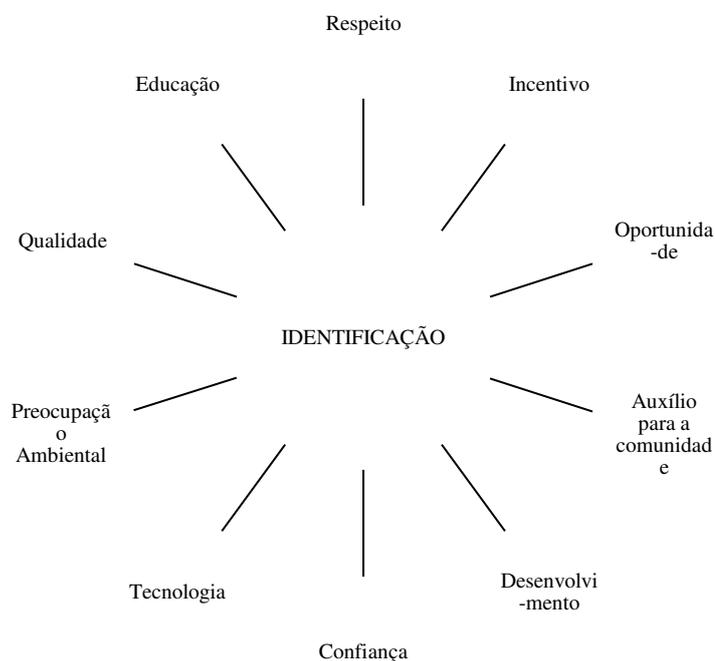
Autores como Chreim (2002) propõe que a identificação é definida como a maneira pela qual um membro organizacional se auto define, como possuindo os mesmos atributos que ele acredita que façam parte da empresa em que se encontra, tais atributos podem ser os valores ou a cultura da organização, desta forma a identificação dos colaboradores da Odebrecht com a organização se apresentam em suas falas, como a do entrevistado 1: **“a educação para o trabalho foi o valor mais importante que eu observei ali e que para mim fez sentido, por eu conseguir participar disso, uma vez que foram várias as pessoas que vieram trabalhar comigo e que seguiram carreira.”** O que podemos identificar aqui é o valor de confiança na capacidades das pessoas, tendo em vista que houve o incentivo para que seguissem carreira.

Tal incentivo fica evidente ainda em outras falas, como quando o entrevistado 1 afirma: **“Isso é a transformação do ser humano pelo trabalho, e isso é muito importante, não tem jeito e a Odebrecht promovia isso, ela acreditava na capacidade das pessoas e eu me emociono muito mesmo quando eu falo disso, por que eu lembro, e eu participei ativamente disso.”** Este trecho demonstra como a organização acreditava na capacidade da pessoa e em como o entrevistado se sentia parte desse processo de incentivo e dessa transformação que a organização promovia através do trabalho.

Ou ainda na fala do entrevistado 4, que afirma: **“a única empresa pela qual eu tenho um carinho muito especial, é a Odebrecht, por que ela que me fez profissional, ela que me proporcionou cursos, ela que me ensinou falar direito, a lidar com clientes, e é essa a empresa que eu quero para mim pelo resto da vida, e pretendo se Deus quiser, voltar para ela no ano que vem.”** Neste trecho de entrevista, fica evidente como o colaborador se sente em relação à organização, tendo em vista que considera que foi a Odebrecht que fez dele o profissional que é, por ter lhe proporcionado meios para isto, desta forma, a identificação do colaborador se mostra presente neste vínculo de afeto e de desejo de continuidade.

O decorrer das entrevistas demonstraram os principais fatores que, de acordo com os entrevistados e de encontro com a literatura levantada, permitem a configuração do processo de identificação. Durante a realização das entrevistas e da análise dos dados. Tais elementos foram configurados no diagrama abaixo.

Figura 1 – Diagrama com fatores de Identificação



Fonte: Criado pelas Autoras.

O diagrama apresentado na Figura 1 apresenta os fatores que segundo os entrevistados tem relevância para eles, ou ainda foram absorvidos para o seu cotidiano e foram incorporados em valores pessoais. Através da análise das entrevistas é possível perceber que são fatores como estes que fazem com que o indivíduo busque a criação do vínculo com a organização, ou seja, são fatores como estes que incentivam a identificação do indivíduo com a organização, proporcionando assim o alinhamento dos valores, objetivos e criação do senso de pertencimento, o que é caracterizado como identificação.

Por outro lado, o processo de sensebreaking também se fez notório no decorrer das entrevistas. Considerando que ele é mais propenso a se manifestar durante as experiências caóticas e em contextos que são altamente emocionais (WEICK, et.al., 2005), o envolvimento da Odebrecht na lava jato favoreceu um cenário consistente para que o sensebreaking fosse configurado. E desta forma, assume-se que a lava-jato é um elemento propiciador para o Sensebreaking desse caso.

Esse argumento pode ser observado em algumas falas, como a do entrevistado 5: **“quando fiquei sabendo dessa questão da lava jato e houveram todas essas**

**denúncias de corrupção tenho que confessar que eu fiquei decepcionada com a organização.**” Ainda há comentários como o do entrevistado 1: **“eu espero mesmo que nós possamos conseguir passar por uma transformação e que esse tipo de coisa deixe de ser uma prática.”** Que demonstra o desejo do colaborador de que a organização passe por uma transformação neste sentido, para que essas práticas de corrupção e propina deixem de ocorrer.

O fato de a empresa ter se envolvido com corrupção deixou muitos de seus colaboradores desapontados com esse aspecto da organização do qual não conheciam, e que vai de encontro com os valores que a instituição propunha, fazendo com que o pensamento dos colaboradores em relação a isso fosse como o exposto pelo entrevistado 6: **“temos que ser sinceros, ela perdeu por que se misturou com corrupção, com roubo de dinheiro público, então esse lado foi negativo dela.”** Expondo acreditar que a organização ao se misturar com esquemas de corrupção perde sua credibilidade e ainda a imagem que tinham dela.

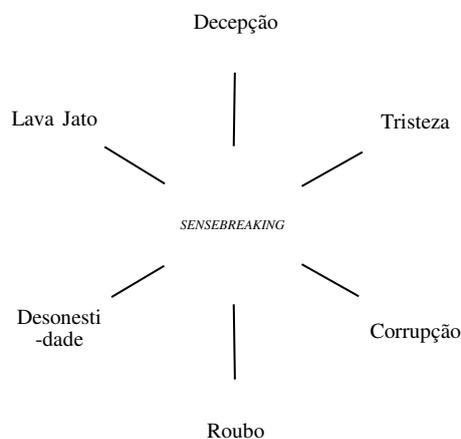
Cabe resgatar que em um âmbito teórico, a quebra da vinculação com a organização, ou ainda o evento de quebra (sensebreaking), implica em uma “destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464). Essa quebra ocorre quando se emerge algum evento que contradiga os fatores que são responsáveis pela vinculação e identificação do indivíduo, que no caso da Odebrecht é representado pela Lava Jato, responsável por trazer à tona todo o envolvimento da organização com corrupção, causando assim uma deturpação na imagem que o colaborador tinha da instituição.

O entrevistado 6 ainda expõe sua opinião sobre a Lava Jato onde afirma que: **“a Lava Jato ela chegou como um tsunami, ela arrasou de uma forma cruel com essa parte da corrupção no Brasil.”** Através da Lava Jato, os esquemas de corrupção começaram a se desmoronar e serem arrasados, de forma que todas as empresas que estavam envolvidas com tais esquemas sofreram impactos.

Esse processo fica muito evidenciado neste trecho da fala do entrevistado 7: **“Mas eu acredito que todo o valor que a organização sustentava veio por terra depois de todo esse envolvimento dela com o esquema de corrupção”.** Esta fala pode ser interpretada como uma consequência do sensebreaking, uma vez que o colaborador passa a desacreditar em todos os valores que a organização sustentava. Há comentários como o do entrevistado 1: **“Espero que ela volte ao mercado logo, mas lógico que renovada né, com toda essa situação que aconteceu.”** Este trecho nos remete ao desejo que o colaborador demonstra de que a empresa retorne, mas que reveja estes pontos, para que casos como este deixem de acontecer.

Da mesma forma que foi possível identificar os fatores de identificação através da análise das entrevistas, emergiram também categorias que remetem ao sensebreaking. Essa percepção está apresentada no diagrama abaixo.

Figura 2 – Diagrama de fatores de sensebreaking



Fonte: Criado pelas autoras.

O diagrama criado apresenta os fatores que foram percebidos durante a análise dos dados como sendo característicos do sensebreaking, á partir destes fatores e sentimentos, os indivíduos sentem um abalo em sua identificação com a organização, e desta forma surge à especulação de que forma a identificação do colaborador com a organização se comporta depois deste evento que ocasionou o sensebreaking dessa identificação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as vivencias de sujeitos profundamente envolvidos com a organização possibilitou compreender a maneira com que a corrupção pode produzir efeitos na identificação dos colaboradores com a organização. Nesse sentido, através dessa pesquisa foi possível visualizar que a identificação proporciona aos colaboradores um senso de pertencimento e alinhamento de objetivos, de maneira a satisfazer determinadas necessidades do indivíduo.

Assim como a Identificação deve ser investigada e compreendida, a desidentificação deve receber o mesmo tratamento, tendo em vista que tal fenômeno se apresenta como o oposto da identificação. Durante a realização da pesquisa foi possível compreender como a organização e os indivíduos criam este vínculo de identificação, que

no caso da organização Odebrecht é notoriamente relevante pelo que se pode constatar durante a condução das entrevistas. Nesse sentido, é possível observar pela fala dos entrevistados a maneira com que a empresa transmitia a sensação de valorização, e como estes se sentiam parte da mesma, tornando-os parecidos, uma vez que eles levavam muitos ensinamentos da organização para si.

Outro fator interessante de notar é a potencia da organização em facilitar nos colaboradores o sentimento de orgulho e gratidão, e ainda uma afinidade familiar, uma vez que relatam fazer parte da família Odebrecht, ou ainda que a organização era como se fosse um membro da família para eles.

A fim de compreender a desidentificação, através da teoria estudada foi possível assimilar o que significa o sensebreaking dentro de uma organização. No caso da Odebrecht o sensebreaking (ou fator de quebra) é a lava jato, que veio como uma maneira de contestar todos os valores de honestidade que a organização buscava transparecer para os seus colaboradores, haja vista que se envolver com o pagamento de propina, lavagem de dinheiro e esquemas de corrupção através do cartel em que estava inserida vão de encontro com todos os princípios de honestidade e transparência que a empresa passava para os colaboradores.

A investigação seguiu então rumo a compreensão do efeito da Lava Jato na relação dos colaboradores com a Odebrecht. Através das entrevistas realizadas, o que mais foi manifesto pelos colaboradores é que a Lava Jato ocasionou o seu desligamento da organização devido a paralisação das obras, uma vez que a empresa passou a ser investigada e muitas de suas obras foram paralisadas culminando em um grande número de demissões.

Desta forma, foi possível compreender que devido ao grau de identificação dos colaboradores com a organização, o efeito do sensebreaking foi pequeno, e ocasionou apenas uma desidentificação parcial, na qual a honestidade da organização foi corrompida, mas que para os colaboradores a organização é capaz de se reestruturar e voltar a ser o que era antes, ou até mesmo ainda melhor.

A resposta ao problema de pesquisa fomentado nesta pesquisa, que se refere aos efeitos na identificação de colaboradores quando há a ocorrência de episódios de corrupção dentro de uma organização na qual os indivíduos se sentem e se mostram identificados, pode ser visualizada através da análise das entrevistas como uma leve ocorrência de sensebreaking, uma vez que os valores nos quais os colaboradores acreditavam não se mostraram verídicos na organização, todavia, é importante ressaltar que os colaboradores

acreditam na recuperação e reestruturação da empresa, de maneira que ela volte a crescer e ser boa.

A pesquisa reafirma assim sua justificativa, uma vez que é essencial para a sociedade e para as organizações que compreendam a importância da identificação do indivíduo com a organização, e ainda como a desidentificação pode se comportar. Demonstra ainda como os colaboradores se sentem orgulhosos de fazer parte da organização com a qual se sentem identificados, ocasionando assim um maior senso de pertencimento e uma melhor relação com o trabalho e objetivos da instituição, tornando-se assim parte ativa de seu desenvolvimento, uma vez que veem isso como parte de seu desenvolvimento pessoal.

## REFERENCIAS

ARAUJO, F. F., & MELO, M. A. C. (2015). **Fatores de eficácia de aprendizagem organizacional na implementação da mudança: Proposta de um instrumento de análise**. FACEF Pesquisa, 18(3), 209-227.

ARAUJO, F. F., TOMEI, P. A. (2013). **Labour relations and globalisation: An analysis of ethical dilemmas from “Le Couperet”**. Work, Organisation, Labour & Globalisation, 7(1), 106-123.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. **Social identity theory and the organization**. Academy of Management Review, v.14, p. 20-39, 1989

BARBOUR, Joshua B.; LAMMERS, John C. **Measuring professional identity: a review of the literature and a multilevel confirmatory factor analysis of professional identity constructs**. Journal of Professions and Organization, [Oxford], p. 1-23, 21 jan. 2015.

BARTUNEK, J. M., ROUSSEAU, D. M., RUDOLPH, J. W.; DEPALMA J. A. (2006). **On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others**. The journal of applied behavioral science, 42, 182-206.

BRICKSON, S. L. (2005). **Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders**. Administrative Science Quarterly, 50 (4), 576-609.

BROWN, M. E. (1969). **Identification and some conditions of organizational involvement**. Administrative Science Quarterly, 14(1), 346-355.

CAVAZOTE, F. S.; RIBEIRO, T. S. **Liderança e Sentido nas Organizações: uma Análise Bibliométrica da Produção Científica de 2012 a 2017**. IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade - AdCont 2018 24 a 26 de outubro de 2018 - Rio de Janeiro, RJ

- CHAN, S. H. **Organizational identification and commitment of members of a human development organization.** Journal of management development. V.25,n.3 p.249-268,2006.
- CHREIM, S. **Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective.** Human Relations, v.55, n.9, p.1117-1137, 2002.
- CREMER, D. D. **Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification.** Journal of Managerial Psychology, v.20, n.1, p.4-13, 2005
- ELSBACH, K. D.,BHATTACHARYA, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organization disidentification and The National Rifle Association. Organizational Science, 12(4), 393-413.
- GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. (1991) **Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.** Strategic management journal 12, 432-448.
- GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.**Organizational Identity, Image, and AdaptiveInstability.** The Academy of Management Review.Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81
- GIULIANI, M. **Sensemaking, sensegiving and sensebreaking : The case of intellectual capital measurements.** Journal of Intellectual Capital, v. 17, n. 2, p. 218-237, 2016.
- JONES, C., VOLPE, E. H. (2011). **Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks.** Journal of Organizational Behavior, 32 (3), 413-434.
- KREINER, G. E., & ASHFORTH, B. E. (2004). **Evidence toward an expanded model of organization identification.**Journal of Organizational Behavior, 25(1), 1-27.
- MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. (2007). **Triggers and enablers of sensegiving in organizations.** Academy of management journal, 50, 57-84.
- MISCENKO, D., DAY, D. (2015). **Identity and identification at work.** Organizational Psychology Review, 6(3), 215–247.
- ODEBRECHT, N. (2010). **Educação pelo trabalho.** Fundação Odebrecht, 2º ed.
- ODEBRECHT, N. (2007). **Do que necessitamos?** Fundação Odebrecht, 2º ed.
- ODEBRECHT, N. (2010). **Influenciar e ser influenciado.** Fundação Odebrecht, 3º ed.
- ODEBRECHT, N. (1970). **O essencial em pontos de referencia.** Fundação Odebrecht, 1º ed.
- ODEBRECHT, N. (1984). **Sobreviver, crescer e perpetuar.** Fundação Odebrecht, 11º ed.
- PRATT, M. G. (1998). **To be or not to be? Central questions in organizational**

**identification.** In D.A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.

PRATT, M. G. **The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors.** *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

ROCHA B. C.; SILVA, J.R.G. **Identificação de Função com Empresa Pública no Contexto de Mudanças o caso Finep.** *RAP, Revista brasileira de administração pública.* V.41, n.4, 2007. p. 685-706

ROTONDI, T. (1975). **Organizational identification: Issues and implications.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.

SLUSS, D. M., & ASHFORTH, B. E. (2007). **Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships.** *Academy of Management Review*, 32, 9 – 32.

WALSH, I. J.;BARTUNEK, J. M. (2011). **Cheating the fates: Organizational foundings in the wake of demise.** *Academy of management journal*, 54, 1017-1044.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K.M; OBSTFELD, D. (2005) **Organizations and the processo of sensemaking.** *Organization science*, 16, 409-421

WEICK, K. E. (1995) **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks, C.A; SAGE.

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations.** London: SagePublications, 1998.