



Mayo 2020 - ISSN: 1988-7833

## PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM STARTUPS

**Ana Paula Lemos Centeno<sup>1</sup>**

Docente na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)  
Doutoranda na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
centenoanapaula@gmail.com

**Tatiane Brum de Oliveira Reis<sup>2</sup>**

Doutoranda na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
tatiane.tur@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Paula Lemos Centeno y Tatiane Brum de Oliveira Reis (2020): "Processo de identificação organizacional em Startups", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (mayo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2020/05/identificacao-organizacional-startups.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss2005identificacao-organizacional-startups>

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo analisar como se caracteriza o processo de Identificação Organizacional de uma startup de educação online com foco no mercado musical brasileiro. Como lente teórica utilizou-se dos fundamentos da Identificação Organizacional, a qual possibilita compreender o significado que os indivíduos atribuem às organizações. Optou-se por um estudo exploratório de abordagem qualitativa utilizando como método o estudo de caso único. A técnica de coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os quatro sócios fundadores da startup. Constatou-se que a totalidade dos entrevistados possuem uma Superidentificação com a organização. Foram evidenciados cinco fatores que podem elucidar este resultado: o fato dos entrevistados serem sócios fundadores da organização; o perfil de empreendedores de startups; o ambiente de incerteza em que estão imersos; o sentimento de recompensa pelo trabalho; e os valores pessoais alinhados com o propósito da empresa que fundaram. A contribuição do estudo está em caracterizar o processo de Identificação Organizacional em uma startup e propor um olhar diferenciado sobre o tema ao propor sua aproximação com este modelo distinto de organização. A originalidade deste artigo está em observar o processo de Identificação Organizacional sob a perspectiva do fenômeno das startups. A pesquisa fornece informações relevantes para a elaboração de novos estudos voltados para a Identificação Organizacional neste contexto, oportunizando futuras contribuições teóricas e empíricas para o tema em pauta no campo das ciências sociais aplicadas.

**Palavras-chave:** Identificação Organizacional em Startup, Plataforma de Educação Online, Mercado Musical Brasileiro.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pelotas (UCPEL); Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL); Especialista em Marketing pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA); Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS); Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Docente na Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Franciscana (UFN); Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Empresária.

## PROCESO DE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL EN STARTUPS

**RESUMEN:** Este artículo tiene como objetivo analizar cómo se caracteriza el proceso de Identificación Organizacional de una startup educativa en línea centrada en el mercado musical brasileño. Como lente teórica, utilizamos los fundamentos de la identificación organizacional, lo que permite comprender el significado que los individuos atribuyen a las organizaciones. Se eligió un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de caso único. La técnica de recopilación de datos se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad con los cuatro socios fundadores de la startup. Se encontró que todos los encuestados tienen una identificación excesiva con la organización. Se destacaron cinco factores que pueden dilucidar este resultado: el hecho de que los entrevistados eran miembros fundadores de la organización; el perfil de emprendedores emprendedores; el ambiente de incertidumbre en el que están inmersos; el sentimiento de recompensa por el trabajo; y valores personales alineados con el propósito de la compañía que fundaron. La contribución del estudio es caracterizar el proceso de Identificación Organizacional en una startup y proponer una mirada diferente sobre el tema al proponer su enfoque con este modelo distintivo de organización. La originalidad de este artículo es observar el proceso de Identificación Organizacional desde la perspectiva del fenómeno de las startups. La investigación proporciona información relevante para la preparación de nuevos estudios centrados en la identificación organizacional en este contexto, proporcionando futuras contribuciones teóricas y empíricas al tema en cuestión en el campo de las ciencias sociales aplicadas.

**Palabras clave:** Identificación Organizacional en Startup, Plataforma de Educación en línea, Mercado Musical Brasileño.

## ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION PROCESS IN STARTUPS

**ABSTRACT:** This article aims to analyze how the process of Organizational Identification of an online education startup focusing on the Brazilian music market is characterized. As a theoretical lens, we used the fundamentals of Organizational Identification, which makes it possible to understand the meaning that individuals attribute to organizations. An exploratory study with a qualitative approach was chosen using the single case study method. The data collection technique was carried out through in-depth interviews with the four founding partners of the startup. It was found that all respondents have an overidentification with the organization. Five factors were highlighted that can elucidate this result: the fact that the interviewees were founding members of the organization; the profile of startups entrepreneurs; the environment of uncertainty in which they are immersed; the feeling of reward for work; and personal values aligned with the purpose of the company they founded. The contribution of the study is to characterize the process of Organizational Identification in a startup and to propose a different look on the theme when proposing its approach with this distinct model of organization. The originality of this article is to observe the Organizational Identification process from the perspective of the phenomenon of startups. The research provides relevant information for the preparation of new studies focused on Organizational Identification in this context, providing future theoretical and empirical contributions to the topic at hand in the field of applied social sciences.

**Keywords:** Organizational Identification in Startup, Online Education Platform, Brazilian Music Market.

### 1 INTRODUÇÃO

A “identidade organizacional” e a “identificação organizacional” têm sido amplamente pesquisadas (He & Brown, 2013). Entretanto, os estudos recentes não atentaram suficientemente para algumas questões importantes neste contexto (Edwards, 2005) como, por exemplo, o processo de identificação dos indivíduos com as organizações (Sluss, Ployhart, Cobb & Ashforth, 2012), mais especificamente, em organizações com modelos não tradicionais, como é o caso das startups. Portanto, pode-se afirmar que ainda existem muitas vias abertas para compreensão do fenômeno (Miscenko & Day, 2016). Nesse sentido, Pratt (1998), argumentam que, além da necessidade de serem realizadas pesquisas qualitativas sobre identificação, é preciso desenvolver análises que integrem o entendimento mais aprofundado no contexto das organizações.

A identificação organizacional, segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), é um processo entendido como a extensão pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, na sua identidade, a identidade organizacional. Como ratificam Lee, Yoon e Boivie (2020) mediante a identificação ocorre a mediação entre a identidade pessoal e identidade organizacional.

A compreensão do processo identificatório pode ser apontada como um dos fatores que influenciam as mudanças organizacionais, seja de maneira positiva ou negativa (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015). Somado a tal questão, destaca-se que, na atualidade, as organizações se tornaram ainda mais complexas, aspecto que pode influenciar a intensidade de identificação de seus colaboradores perante a organização,

como apontado por Kreiner e Ashforth (2004), Pratt e Foreman (2000), Dukerich Kramer e Parks (1998) e (Lee, Yoon & Boivie, 2020).

Sluss et al (2012) destacam outro aspecto que também contribui com esta variação identificatória que é a atual diversidade de valores dos próprios indivíduos que, somada a pluralidade de suas crenças, resulta em um modelo expandido de identificação. Hayashi (2014), em seus estudos, considera ainda os aspectos cognitivos e afetivos da relação entre o indivíduo e a organização. Assim, quando ocorre a mediação entre a identidade pessoal e identidade organizacional, questões como a complexidade das organizações, os valores dos indivíduos e suas crenças, além de outros aspectos psicológicos, devem ser considerados e analisados no contexto específico das organizações (Jones & Volpe, 2011).

Portanto, percebe-se que um entendimento focado no contexto dos novos modelos de organizações contemporâneas se faz necessário para que a própria compreensão do processo identificatório maximize suas fronteiras de análise e contemple organizações que possuem características diferenciadas das tradicionalmente conhecidas e estudadas (Hayashi, 2014).

Neste contexto, destacam-se as startups que são consideradas empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva (Wasserman, 2017). A startup é também caracterizada por um modelo de negócio cujo aparecimento e o crescimento se dão de forma exponencial, diferente dos modelos de negócios tradicionais (Picken, 2017). Por esse motivo, a análise integrada dos estudos sobre identificação organizacional e startups permite aprofundar a compreensão do significado que os indivíduos atribuem a esse novo modelo de negócio, ou seja, a forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, como se categorizam como membros desta organização e da relevância deste modelo de organização na sua autodefinição e autoestima (Shepherd & Gruber, 2020).

Assim, a partir dos estudos sobre Identificação Organizacional e sua aproximação com o fenômeno das startups, busca-se contribuir com o seguinte problema: “como ocorre o processo de identificação organizacional em uma startup sob a perspectiva de seus sócios?” Visto que os estudos empíricos sobre o tema de Identificação Organizacional contemplam majoritariamente empresas de modelos tradicionais de negócios e já estabelecidas no mercado, a originalidade deste artigo está em observar este processo sob a perspectiva do fenômeno das startups (Edwards, 2005).

Entende-se que a contribuição gerencial deste estudo está no fato de caracterizar a Identificação Organizacional em uma startup, a qual possui um modelo organizacional alinhado com as novas formas de se fazer negócio e de desenvolver novas soluções (Shepherd, & Gruber, 2020). Este conhecimento pode ser utilizado enquanto base estratégica pelas organizações que seguem este modelo, uma vez que pode contribuir para o desenvolvimento ou ampliação do engajamento de seus colaboradores e alinhamento com os valores da organização. Para as organizações tradicionais, entende-se que elas podem vir a repensar a forma com que se relacionam com seus colaboradores e como esta forma de se relacionar pode contribuir, ou não, com a identificação dos indivíduos com suas organizações.

Em relação a contribuição teórica, este artigo propõe um olhar diferenciado sobre a Identificação Organizacional (Edwards, 2005), uma vez que propõe sua aproximação com o tema startup, visando identificar contribuições mútuas que possam auxiliar o entendimento deste modelo distinto de organização e suas formas distintas de interação com o ambiente (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015). Assim, pode-se sugerir oportunamente, a proposição de um processo específico para a Identificação Organizacional em Startups.

O presente artigo, portanto, tem por objetivo analisar como se caracteriza o processo de Identificação Organizacional dos sócios proprietários de uma startup digital, localizada em São Paulo/SP, Brasil, doravante nominada “Startup NA”, ou simplesmente identificada como “NA”, bem como os fatores que influenciam esta identificação.

O processo de identificação organizacional tem sido investigado por diversas perspectivas, onde destacam-se a pessoal ou social, as relações dos indivíduos com outros indivíduos e grupos, com as nações e com as organizações sendo, esta última, destaque para este trabalho (He & Brown, 2013; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Ashforth, 2016), entretanto, cabe aqui esclarecer o significado do termo “processo” quando relacionado à Identificação Organizacional no presente estudo. Segundo Sluss et al (2012), os processos se desdobram no tempo, não sendo possível os fenômenos humanos serem adequadamente compreendidos sem a presença da variável “tempo” em sua análise. Diante disso, não pretende-se neste estudo apresentar as etapas de um processo de Identificação Organizacional, uma vez que o termo processo é utilizado única e exclusivamente para referendar uma ação no tempo. Desta forma, quando a expressão Identificação Organizacional for aqui referendada, será acompanhada do termo “processo”. O processo de identificação organizacional tem sido investigado por diversas perspectivas, onde destacam-se a pessoal ou social, as relações dos indivíduos com outros indivíduos e grupos, com as nações e com as organizações sendo, esta última, destaque para este trabalho (He & Brown, 2013; Ashforth, 2016).

Para que o objetivo do presente estudo fosse alcançado, o trabalho está organizado, além desta introdução, em quatro sessões. A primeira parte apresenta a abordagem Identificação Organizacional, seguida da compreensão do fenômeno startup. Em seguida são apontados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa. Posteriormente, são apresentados os resultados a fim

de analisar como ocorre o processo de Identificação Organizacional dos sócios proprietários da Startup NA, por meio da indicação de possíveis elementos responsáveis por este processo. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Ashforth & Mael (1989), a formação das identidades sociais baseia-se na articulação entre as transações externas (relacionadas às condições objetivas dos sistemas de ação dos sujeitos) e as internas à subjetividade. Segundo os autores a construção das identidades é realizada por meio da articulação entre os sistemas de ação, que sugerem identidades virtuais, e as trajetórias vividas.

Ashforth & Mael (1989) referem-se ao “agrupamento psicológico” como a forma com que os vários indivíduos se percebem como integrantes de uma mesma categoria social e se autodefinem como membros daquele grupo. Este processo começa com o indivíduo se comparando com os demais membros da sociedade e se percebendo como distinto e único. Após esta etapa, o indivíduo passa a avaliar de forma positiva ou negativa os diversos grupos sociais existentes. Assim, essas comparações possibilitam ao indivíduo definir os outros e a si mesmo. Esse processo propicia ao sujeito o desenvolvimento do sentimento de pertencimento a determinados grupos sociais, além de viabilizar sua autodefinição e oportunizar a formação de sua autoestima. Conforme Ashforth e Mael (1989), estes mecanismos sustentam o conceito de identificação social.

Os sujeitos ao se identificarem com determinado grupo acabam vinculando-se psicologicamente a ele e às suas práticas e passam a compartilhar, por meio do senso de pertencimento, de suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos (Jones & Volpe, 2011). Este sentimento em relação ao grupo é reforçado gradualmente quando os sujeitos percebem características grupais que estejam alinhadas com as suas características individuais (Child & Rodrigues, 2002). Assim, as referidas características influenciam na construção da identidade dos integrantes do grupo. Tais características possibilitam ainda que o grupo adquira uma coesão interna que o torne único, diferenciando-se de outros grupos. Estas diferenciações podem ser relativas a valores, comportamentos, atitudes, experiências vividas e a relações intragrupais. Na medida em que o indivíduo identifica estas peculiaridades, seu compromisso com o grupo aumenta.

Esta forma de classificação social possibilita, aos sujeitos do grupo, um meio de identificação com um grupo específico. Conforme Ashforth e Mael (1989), a identificação organizacional pode ser considerada como um subtipo de identificação social, ou seja, a identificação organizacional é uma das possíveis formas de identificação social. Desta forma, os sujeitos passam a se autodefinirem como membros de uma organização (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Jones & Volpe, 2011).

As conceituações de identidade e identificação se aproximam e por esse motivo justifica-se uma diferenciação. A identidade refere-se ao conjunto de crenças ou significados que buscam responder: “quem sou eu?”. Já identificação busca compreender o indivíduo em relação ao outro (Pratt, 1998). Portanto, é por meio da identificação que as pessoas se reconhecem como seres distintivos dos outros, sendo capazes de contestarem, argumentarem e compreenderem a vida social. Para Ashforth e Mael (1989), a identificação pode ser definida como o reconhecimento, a manifestação de afinidades e a atração que é oriunda de um processo de internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes de um grupo social. Já Pratt (1998) afirma que a identificação é um processo no qual as crenças dos indivíduos sobre uma entidade ou organização são tomadas como suas referências ou definição de si.

Alguns pesquisadores têm proposto que os membros façam diversos tipos de comparações de “identidade”, e que essas comparações afetam suas atitudes e comportamentos em relação à organização (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; Dutton et al., 1994; Ashforth et al., 2008; Jones & Volpe, 2011; (Lee, Yoon & Boivie, 2020). Segundo estes autores, quanto maior o nível de congruência resultante desse processo de comparação, maior o grau de identificação do sujeito com a organização. De acordo com Foreman e Whetten (2002), esse processo de comparação de identidade tem sido operacionalizado de duas formas: (1) a avaliação do indivíduo sobre as crenças e os valores dominantes na organização com base na sua própria autodefinição (Ashforth & Mael, 1989); ou (2) a comparação entre as percepções dos próprios membros do que é a identidade dominante da organização (real) com o que eles preferiam que fosse (ideal). Em ambos esses modelos de identificação, o processo de comparação implícita ou explícita da identidade envolve um componente de avaliação e a intenção dos membros do grupo em reduzir a dissonância entre as percepções sobre “quem sou eu” e “quem nós somos” (Foreman & Whetten, 2002).

Segundo Pratt (1998) o processo de identificação está associado a quatro aspectos essenciais: segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado. A segurança psicológica é a identificação que serve como um mecanismo de imitação que os indivíduos se utilizam para solucionar suas próprias inconsistências emocionais. Afiliação está vinculada à necessidade que as pessoas têm de se perceberem como membros de um grupo para evitarem o sentimento de solidão. Na autovalorização um indivíduo procura imitar o comportamento de outro, ou outros sujeitos que, na sua visão, são importantes para seu engrandecimento, gerando um autoconceito positivo. Por fim, o significado é a busca por valores de referência, que possam trazer uma razão para a vida do indivíduo, e que, portanto, são incorporados nas

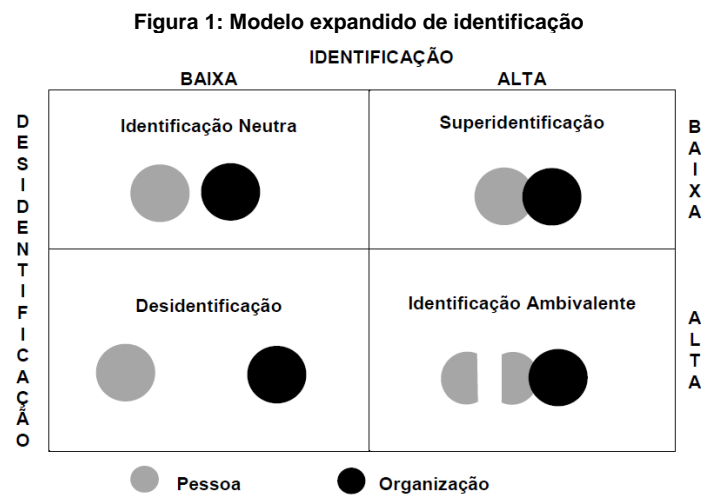
suas atitudes. Portanto, pode-se afirmar que a identificação é o nível de congruência entre percepções, expectativas e necessidades dos indivíduos (Pratt, 1998).

Identificação organizacional refere-se o processo pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, na sua identidade, a identidade organizacional (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Mediante a identificação ocorre a mediação entre a “identidade pessoal” e “identidade organizacional”, assim, segundo os autores, a identificação organizacional é caracterizada pela integração de um autoconceito do indivíduo com uma imagem organizacional (Galvin, Lange, & Ashforth, 2015). Portanto, trata-se de um processo de construção social no qual os indivíduos se definem em termos de membros organizacionais (Myers, Davis, Schreuder & Seibold, 2016).

He e Brown (2013), afirmam que a compreensão do processo de identificação organizacional possibilita o entendimento de quatro aspectos do indivíduo em relação a organização: (1) o que os indivíduos atribuem às organizações; (2) o meio como integram seus valores e atributos; (3) como se categorizam como membros de uma mesma organização e (4) a importância das organizações na sua autodefinição e autoestima. Os autores ainda apontam que o sujeito se identifica com a organização da qual faz parte a medida em que incorpora os atributos organizacionais em seu autoconceito. Dutton et al. (1994, p. 39) afirmam que a identificação organizacional é “o grau em que um membro define a si mesmo pelos mesmos atributos que ele ou ela acredita que define a organização”.

Portanto, quanto maior o nível de congruência, maior a intensidade com que os indivíduos se identificam. Kreiner e Ashforth (2004) definem esses níveis de congruências como dimensões expandidas de identificação, sendo elas: (a) Identificação Neutra; (b) Superidentificação; (c) Desidentificação; d) Identificação Ambivalente.

Os níveis de congruência podem ser observados na Figura 1, que apresenta o modelo expandido de identificação a partir de Kreiner e Ashforth (2004).



Fonte: adaptado de Kreiner e Ashforth (2004).

De acordo com o apresentado no quadrante superior esquerdo da Figura 1, na Identificação Neutra tem-se uma ausência de identificação e de Desidentificação (Kreiner & Ashforth, 2004; Galvin, Lange & Ashforth, 2015), ou seja, representa o indivíduo que possui Baixa Identificação e Baixa Desidentificação com a organização. Esse fato ocorre quando o indivíduo, em um processo de autoproteção, não se identifica de forma vinculada à organização, podendo desenvolver, em alguns momentos, uma cultura diferenciada dentro da própria organização, passando a identificar-se com a cultura deste grupo específico.

A Superidentificação, observada no quadrante superior direito da Figura 1, ocorre quando o trabalho do indivíduo numa organização fica em primeiro plano em sua vida e a maior parte de suas ações e pensamentos ficam em torno de sua atividade laboral. Dukerich et al. (1998) afirmam que nesse caso a identidade individual fica totalmente subjugada à identidade organizacional. Sob essa ótica, os sujeitos transferem para a organização suas características pessoais por meio de projeção e, mediante introjeção, absorvem aspectos da organização como se fossem seus, existindo assim uma relação de dependência e amor do sujeito com a organização. Como algumas das consequências negativas da Superidentificação pode-se ressaltar a perda do senso de identidade individual, a minimização do senso crítico, caso em que o sujeito fica menos perspicaz para perceber falhas (Kreiner & Ashforth, 2004).

Em oposição a Superidentificação, no quadrante inferior esquerdo da Figura 1, pode-se verificar a Desidentificação. De acordo com Dukerich et al. (1998), neste caso a pessoa posiciona-se totalmente a parte da organização, não tendo os mesmos atributos e princípios defendidos pela administração superior. Visto que seus atributos individuais se distanciam dos atributos da organização, pode ocorrer o surgimento de sentimentos agressivos e de resistência ao que é proposto pelos representantes da organização. Vale

ressaltar que a Desidentificação não é somente o oposto da Identificação, mas é uma configuração exclusiva e única que reflete um estado psicológico específico (Galvin et al, 2015).

Quando o indivíduo concomitantemente se identifica e se desidentifica com a organização ou com alguns de seus atributos, resulta em uma Identificação Ambivalente (Kreiner & Ashforth, 2004), identificada no quadrante inferior direito da Figura 1. Neste caso, o indivíduo pode identificar-se com certos aspectos específicos da organização, considerados por ele como positivos, e também desidentificar-se com outros, que em sua concepção são negativos.

O processo de identificação e seus diferentes níveis de intensidade conduzem os sujeitos a se definirem como integrantes ou não da organização e também a se posicionarem em relação a valores perante o próprio contexto social (Kreiner & Ashforth, 2004). Contudo, esse processo nem sempre traz benefícios, principalmente quando o indivíduo alcança o extremo da “Superidentificação” e da “Desidentificação”. Para He e Brown (2013), a “Superidentificação” causa uma grave dependência psicológica no indivíduo e, com o término do contrato de trabalho, por aposentadoria ou demissão, gera processos de sofrimento e adoecimento.

Assim, o presente estudo utilizou essa perspectiva do processo de identificação organizacional apresentado no modelo expandido de Kreiner e Ashforth (2004), enquanto lente teórica para analisar como se caracteriza o processo de Identificação Organizacional dos sócios fundadores de uma startup. Para tanto, na seção seguinte busca-se contextualizar as startups.

### **3 STARTUPS E SEU CONTEXTO**

O conceito de startup se popularizou por volta dos anos noventa com o surgimento da bolha da internet nos Estados Unidos e no Brasil, a inserção desta designação aconteceu dez anos mais tarde (Engel, 2015). Para Picken (2017), a startup é uma instituição humana que desenvolve novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza, sendo possível produzi-los repetidamente, em grande quantidade e com grande ganho de produtividade. Ao contrário de uma empresa tradicional já estabelecida no mercado, segundo a startup se caracteriza especialmente por serem de base tecnológica e por empregarem um modelo de negócios repetível e escalável (Shepherd & Gruber, 2020).

Esse tipo de organização ainda pode ser considerada um modelo de empresa jovem, em estágio de construção, vinculada a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras e, por esse motivo, não se trata necessariamente de uma empresa legalmente constituída, podendo ser compreendida como uma ideia em processo de validação (Shepherd & Gruber, 2020). De acordo com Picken (2017) ainda pode ser entendida como um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócio que possua as características já apontadas de escalabilidade e repetitividade em ambientes de poucas certezas.

A característica de operarem em ambientes de incerteza atribuída às startups, deve-se ao fato de essas organizações assumirem grandes riscos, uma vez que, pelo menos nos primeiros anos de operação, operam em uma busca incessante por oportunidades em nichos de mercado tradicionalmente não explorados. Porém, a busca por estas oportunidades acontece baseada no desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores de alto valor agregado (Picken, 2017). Portanto, a inovação é um termo frequentemente aliado ao conceito de startups.

Entre as dificuldades encontradas por esses novos negócios de alto risco estão as relacionadas à pouca disponibilidade de recursos, à menor produtividade e à competição com empresas já estabelecidas no mercado (Engel, 2015). Autores argumentam que a dificuldade das startups de obterem e organizarem os recursos necessários para a inovação poderia levá-las a conduzir atividades menos complexas, dificultando o desenvolvimento de importantes inovações, além de restringir sua contribuição com o desenvolvimento tecnológico (Shepherd, & Gruber, 2020).

Estas organizações também enfrentam limitações relacionadas à sua falta de experiência de mercado. Segundo Picken (2017) a limitação de um recém entrante no mercado é um problema que afeta as organizações jovens sem um histórico ou trajetória organizacional. Ainda, segundo o autor, estas organizações jovens carecem de legitimidade organizacional o que dificulta as negociações com investidores, parceiros comerciais e até mesmo a contratação de colaboradores, por exemplo. Portanto, em se tratando de startups, percebe-se que as competências individuais dos empreendedores assumem grande relevância para o negócio (Wasserman, 2017).

Com relação aos fatores relevantes à sobrevivência das startups, observa três fatores importantes: a aceitação do produto comercializado pelo mercado, a sintonia entre os fundadores e a capacidade de adaptação dos gestores às alterações de mercado. Já entre os fatores elencados como mais relevantes para a desconfinidade da startup estão a falta de comprometimento e a dedicação exclusiva à startup, a falta de alinhamento entre os interesses dos fundadores e a falta de capital para investir no negócio (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020). Outra limitação refere-se à necessidade de fluxos contínuos de investimentos financeiros, já que elas dificilmente possuem recursos próprios para se autofinanciar nos anos iniciais de operação (Picken, 2017). Para que atraiam os recursos de investidores, as startups normalmente passam por um processo de valoração que envolve, entre outros fatores, a análise do quão promissor é o produto ou a tecnologia que está sendo desenvolvida. Entre outros

critérios, essas avaliações incluem a capacidade da startup de gerar novos produtos, ou seja, sua capacidade de inovar (Wasserman, 2017).

Ressalta-se ainda que o grau de inovação também está ligado ao empreendedor frente a startup e em sua maioria, estes empreendedores possuem comportamentos específicos, tais como: proatividade, vontade de trabalhar em algo de seu agrado, estar atento às tecnologias e se sentir recompensado pelo seu trabalho (Wasserman, 2017).

Os empreendedores de startups, segundo Shepherd e Gruber (2020), por falta de experiência na criação de um novo negócio e pela dificuldade de lidar com certas metodologias, estão intimamente ligados aos fracassos destas empresas durante seu período de crescimento. Além disso, o empreendedor de startups ainda enfrenta desafios como descobrir se seu produto ou serviço será aceito no mercado, se traz benefícios aos clientes e se estes estão dispostos a pagar (Wasserman, 2017). Na essência de uma startup está um empreendedor que busca o novo e que se propõe a modificar o *status quo*. Ele possui aptidões que se diferenciam em forma e grau daquelas apresentadas pelo comportamento econômico racional (Schumpeter, 1985). Nessa ótica, parte-se do pressuposto que esse mesmo empreendedor terá um processo de identificação diferente do que um empreendedor de um modelo tradicional de negócio e sob essa perspectiva, o foco deste estudo será o processo de Identificação Organizacional no contexto das startups, um campo empírico ainda pouco explorado.

#### 4 MÉTODO

Utilizou-se a abordagem qualitativa de caráter exploratório que possibilitou um aprofundamento nos aspectos do processo de Identificação Organizacional da startup. Segundo (Yin, 2015) esta abordagem oportuniza a apreensão dos processos e dos fenômenos, com respeito a subjetividade dos sujeitos pesquisados e abordando dimensões que não podem ser mensuradas ou quantificadas, diante dos diversos significados, crenças, valores e atitudes. Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único (Yin, 2015) de uma startup localizada em São Paulo/SP, Brasil.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade (Yin, 2015), por meio de um roteiro com nove perguntas abertas. A coleta dos dados ocorreu em julho de 2019 em São Paulo/SP e contou com a participação dos quatro sócios fundadores da empresa. No primeiro momento da coleta de dados, foi apresentado um desenho, representado na Figura 1, mas sem as devidas classificações, para que os sujeitos pesquisados escolhessem a opção que mais se aproximasse da forma como eles se viam em relação a empresa que fundaram e trabalham. Posteriormente, foi solicitado que justificassem sua escolha, sendo esta a primeira questão da entrevista. As demais perguntas foram acerca do significado de ser um empreendedor de uma startup; significado de ser sócio fundador da Startup NA; aspectos positivos e negativos de trabalhar na organização; o propósito da empresa; e fatores responsáveis por sua identificação e não identificação com Startup NA.

Com duração média de duas horas cada entrevista, o que totalizaram oito horas de gravação, com a devida autorização dos entrevistados, as entrevistas foram transcritas e categorizadas a partir do software NVivo. A partir desta categorização foram identificados os fatores significativos para o processo de identificação dos sócios com a organização. A análise dos dados foi realizada confrontando a base teórica utilizada no estudo e os dados primários coletados pelos entrevistados identificados por ENT1, ENT2, ENT3 e ENT4.

##### 4.1 Caracterização do caso de estudo

A Startup NA é uma plataforma de educação online, que tem como foco o mercado musical brasileiro e, tem como objetivo, contribuir com a transformação e profissionalização de artistas e bandas nacionais. A Startup NA proporciona a seus alunos uma nova visão do que é sucesso no mercado da música e apresenta estratégias de negócio ainda pouco conhecidas deste público com relação a construção, desenvolvimento e consolidação de uma carreira musical. Assim, o empreendedorismo e o desenvolvimento de competências está no *core business* da organização e sua principal meta é contribuir com o desenvolvimento de mil bandas e artistas nos próximos dois anos.

Depois de quinze anos trabalhando como produtores musicais e tendo fundado sua própria produtora musical em São Paulo, SP, Brasil, os sócios da Startup NA perceberam uma oportunidade de negócio relacionada a profissionalização dos artistas e bandas para os quais prestavam serviços, uma vez que dificilmente os mesmos sabiam, de fato, como planejar suas carreiras. Criada em 2016, a Startup NA formatou sua proposta e, desde o início, foi pensada e alinhada para um modelo digital, onde os alunos pudessem acessar de qualquer lugar e a qualquer hora todos os conteúdos disponibilizados em uma plataforma online.

Atualmente a Startup NA conta com um canal de conteúdo gratuito no *Youtube*, onde são disponibilizados três vídeos por semana; uma página no *Facebook*; uma transmissão ao vivo por semana com duração média de uma hora; cinco materiais de estudo em formato PDF gratuitos; um *workshop* trimestral também gratuito; dois cursos online pagos e um evento presencial por ano realizado na cidade de São Paulo/SP destinado aos alunos dos cursos online. Com relação aos cursos online, estes são divididos

em módulos, os quais são ministrados por meio de vídeo-aulas. Nestas aulas são utilizadas uma diversidade de metodologias de ensino conforme a necessidade de desenvolvimento do conteúdo.

A captação dos clientes é realizada por meio de anúncios pagos no *Facebook* e vídeos patrocinados no *Youtube*. O relacionamento e engajamento com os alunos da plataforma é realizado por meio de contatos via e-mail, transmissão ao vivo semanal, via *Facebook* e pelo *workshop* trimestral. A comercialização dos cursos online é realizada após o encerramento do *workshop* online gratuito.

A Startup NA conta com mais de 140 mil inscritos no seu canal do *Youtube*, mais de 3 milhões de visualizações de seu conteúdo, 73 mil seguidores no *Facebook* e mais de 19 mil seguidores no *Instagram*. Por tais características, justifica-se a escolha da Startup NA para esta pesquisa.

#### **4.2 Caracterização dos entrevistados**

A Startup NA conta com quatro sócios, identificados como ENT1, ENT2, ENT3 e ENT4, além de dois colaboradores *part time*.

O ENT1, é produtor musical e trabalha com planejamento estratégico digital da Plataforma e também idealizador e fundador de uma produtora musical em São Paulo/SP, em sociedade com o ENT2, ENT3 e ENT4. O ENT 1 realizou ainda trabalhos para estúdios de grande porte, sendo um deles de grande relevância no Brasil, onde trabalhou com artistas de sucesso nacional, bem como é coprodutor da terceira música mais tocada no ano de 2013 no Brasil e produtor musical de bandas, sendo uma delas produzida e distribuída pela Gravadora Universal Music.

O ENT2 é *web designer*, diretor de vídeo e *filmmaker* da plataforma. Idealizador e fundador de uma produtora musical em São Paulo/SP, em sociedade com o ENT1, ENT3 e ENT4. Foi responsável por desenvolver os sites dos artistas de uma das maiores gravadoras do Brasil, além de desenvolver trabalhos com o *Facebook* Brasil.

O ENT3 é produtor musical responsável pela análise e avaliação técnica dos materiais enviados pelos alunos da Plataforma; idealizador e fundador de uma produtora musical em São Paulo, SP, em sociedade com o ENT1, ENT2 e ENT4, também realizou trabalhos para MTV e TV Globo, bem como também é coprodutor da terceira música mais tocada no ano de 2013 no Brasil. Além disso, foi professor de bateria em um dos maiores conservatórios de música do Brasil, localizado em São Paulo/SP, e diretor musical dos shows de artistas com carreira nacional.

A ENT4, é CEO executiva da Startup NA, e atua no desenvolvimento das metodologias de ensino dos cursos comercializados. A ENT4 é professora universitária há mais de dez anos e atua nas áreas de aprendizagem inovadora, desenvolvimento de pessoas e empreendedorismo. Possui formação acadêmica, mestrado e é doutoranda em administração na área de desenvolvimento de competências empreendedoras. Também é idealizadora e fundadora de um programa de desenvolvimento e formação de jovens empreendedores, além de sócia de uma produtora musical em São Paulo, SP, juntamente com o ENT1, ENT2 e ENT3.

Os sócios são responsáveis pela elaboração, desenvolvimento e roteirização dos conteúdos dos cursos online e demais materiais comercializados na plataforma. Para as gravações das vídeo-aulas dos cursos online, os conteúdos são divididos conforme as especialidades de cada um dos sócios.

#### **2.3 Caracterização da forma de trabalho**

Os sócios e colaboradores da Startup NA trabalham de forma remota. Entretanto, além da reunião de planejamento realizada a cada dois meses, os sócios se encontram pessoalmente uma média dez dias por mês, conforme especificado a seguir.

As reuniões destinadas à gravação de conteúdos acontecem em dois momentos. Para a gravação dos conteúdos gratuitos os sócios se reúnem três dias por mês. A gravação dos vídeos tem duração média de doze horas por encontro e acontece na produtora musical dos próprios sócios. Paralelo a gravação dos vídeos gratuitos de conteúdo, existe ainda a gravação dos cursos online. Para tanto, são realizadas três reuniões por mês, com duração média também de doze horas cada, onde são definidos os conteúdos e a organização dos módulos dos cursos. Já a gravação das vídeo-aulas dos cursos online é feita individualmente na casa de cada sócio, conforme a disponibilidade de cada um deles e atendendo aos prazos de entrega estipulados nas reuniões.

As reuniões operacionais e de planejamento acontecem de outras duas formas. As reuniões operacionais, onde são estipulados os controles e divisões das responsabilidades, acontecem uma vez por semana entre os sócios. Estes encontros têm duração média de seis horas cada e acontecem em distintos lugares e ambientes, bem como em horários diversos. Já os encontros de planejamento acontecem a cada dois meses, onde são discutidas as questões estratégicas do negócio, tais como: novos cursos, expansão do negócio e internacionalização da plataforma. Estes encontros têm duração de três dias (quinze horas por dia) e são realizados no formato de imersão, na cidade de São Paulo, SP.

### **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O significado de ser empreendedor de uma startup implica na compreensão de várias peculiaridades advindas deste modelo de negócio. Picken (2017) afirma que a startup é uma instituição humana que



desenvolve novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Este aspecto foi evidenciado e apontado pela totalidade dos entrevistados, os quais sinalizaram que a incerteza é o próprio dia-a-dia da Startup NA. Para o ENT1, por exemplo, este é um aspecto que o motiva a seguir em frente. Para o ENT2 estar em um ambiente de negócio que se renova dez vezes mais rápido do que um ambiente tradicional de trabalho, o força a errar o mais rápido possível para que as soluções sejam rapidamente encontradas e implementadas. O ENT3 afirma que a incerteza o faz estar sempre preparado para ganhar ou perder e, portanto, o faz buscar conhecimento permanentemente para que esteja sempre se renovando. Segundo ele, isso implica em *“dormir pensando no que fez pela empresa e acordar pensando o que vai fazer hoje já planejando o passo de amanhã”*. O ENT4 aponta ainda que este ambiente incerto e dinâmico implica na necessidade de se estar sempre atento às mudanças que estão acontecendo nas mais diversas áreas, não podendo ficar restrito apenas *no core business* da organização, uma vez que o conhecimento diverso pode contribuir na resolução de problemas específicos do negócio. Desta forma, percebe-se que a resiliência é uma prática comum dos empreendedores, visto que eles se reestruturam rapidamente se adaptando as mudanças necessárias.

Outro aspecto a ser destacado, refere-se ao apontado por competitiva (Wasserman, 2017) e pela própria Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2020), de que as startups são empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva. Esta questão também é identificada nas falas dos empreendedores pesquisados que a relacionam com o discurso das habilidades e características necessárias ao empreendedor para se atuar neste ambiente de inovação disruptiva. Afirmações como: *“linear simplesmente não existe, ou seja, ou você cresce, ou você desce”* (ENT2); ou ainda *“trabalhamos em um modelo de negócio (digital) relativamente novo no Brasil e que tende a crescer muito, aumentando assim a longevidade do negócio”* (ENT1), reforçam esta ideia.

Conforme seus idealizadores, a Startup NA é um negócio digital (base tecnológica), que aproximou os temas educação e música (inovação) resultando em uma plataforma de educação online onde são comercializados produtos de maneira repetível e em escala (Picken, 2017). Além destes produtos, os empreendedores destacam o grande número de conteúdos gratuitos disponibilizados periodicamente em sua plataforma, os quais contribuem com a transformação e profissionalização de artistas e bandas nacionais. Devido ao alto consumo de seus conteúdos (mais de 3 milhões de visualizações no youtube, são atualmente o maior canal produtor de conteúdo de *Music Business* da América Latina, evidenciando a aceitação de seus produtos pelo mercado.

Quanto as ferramentas mais utilizadas de comunicação entre os sócios destacam-se o *WhatsApp*, *Skype*, *Hangout do Google* e o *Messenger do Facebook*, uma vez que os empreendedores se encontram pessoalmente uma média de 10 dias por mês. O relacionamento com seus alunos/clientes acontece por meio de emails, *Facebook* e *Workshops*. Seus conteúdos são disponibilizados em um canal do *Youtube* e plataforma de cursos online, que neste caso é a “sala de aula”.

Além disso, a consciência da inovação não está apenas no discurso dos empreendedores em relação ao *business*, mas na própria forma de gestarem o negócio. Os modelos de reuniões, por exemplo, são informais e em distintos ambientes e horários que, segundo eles, auxiliam a pensar de maneira diferente e considerar novas possibilidades (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020). As reuniões podem acontecer em uma cafeteria ao final da tarde, em uma *trattoria* pela manhã ou ainda durante a madrugada acompanhados de uma pizza, ou seja, não existem padrões e regras rígidas. Outro exemplo são as reuniões em modelo imersão, onde convivem por um longo período juntos, realizando as refeições juntos em um ambiente descontraído e relaxado.

Entretanto, a inovação, neste modelo de negócio, também se encontra preponderantemente ligada ao perfil do empreendedor que está à frente da startup. Como apontado por Picken (2017) a proatividade, a vontade de trabalhar em algo de seu agrado, estar atento a tecnologias e se sentir recompensado pelo seu trabalho são comportamentos característicos destes empreendedores. Assim, com relação as habilidades e características necessárias ao empreendedor de uma startup, foi possível identificar em suas falas os seguintes comportamentos: lidar com risco; ser persistente; ter foco; colocar em prática/agir; buscar conhecimento continuamente; estar preparado para obstáculos diários (internos e externos); viver a empresa, como retratado na seguinte fala: *“dormir pensando no que fez pela sua empresa e acordar pensando o que vai fazer hoje e já planejando o passo de amanhã”* (ENT3). Por fim, a totalidade dos entrevistados apontaram a importância e relevância de se acreditar no sonho, de acreditar que é possível. Destaca-se ainda que os empreendedores trazem para si a responsabilidade do sucesso do negócio, e não atribuem o insucesso a oscilações no mercado, aos concorrentes ou demais variantes que não dependam exclusivamente deles. Os comportamentos advindos das falas dos entrevistados, vão ao encontro da afirmação de Schumpeter (1985), de que o empreendedor possui aptidões que se diferenciam em forma e grau daquelas apresentadas pelo comportamento econômico racional.

Em relação aos valores do grupo, os empreendedores destacaram a disciplina, o respeito e a responsabilidade. Outro aspecto perceptível é o entendimento dos entrevistados acerca do papel social da Startup NA, como pode ser observado a seguir nos fragmentos das narrativas das entrevistas: *“Significa que posso dar minha contribuição para o sonho de outras pessoas. Que estou fazendo parte de uma empresa que eu acredito (...) respeitando e ponderando a opinião de todos (ENT1); “Sou privilegiado em*

fazer parte do projeto que muda a forma como o novo artista verá a música e sua carreira (...) sou um dos responsáveis por criar uma iniciativa que dá ferramentas às pessoas do Brasil inteiro, para que sigam seus sonhos e não tenham que viver suas vidas contando os dias para chegar ao final de semana, me dá uma sensação de utilidade que nunca experimentei antes” (ENT2); “Significa dividir um compromisso, uma responsabilidade onde envolve sonhos, vidas e objetivos, e que vai muito além dos sócios. Significa que eu tenho que dar o meu melhor, e cada resultado é consequência da soma dos esforços de cada parte envolvida. Cada vitória, cada passo, é uma combinação de foco e dedicação” (ENT3); “Faço parte de um projeto nacional de grande porte que transforma realidades e contribui com o desenvolvimento de pessoas e de suas carreiras. Tenho consciência da responsabilidade e o cuidado que devemos ter e com todos que acompanham o trabalho. Não se trata de um negócio, se trata de um propósito” (ENT4).

A partir destas declarações, entende-se que há uma harmonia entre os valores dos empreendedores e os valores da própria empresa. Portanto, percebe-se que aspectos como a aceitação do produto comercializado pelo mercado; a capacidade de adaptação dos gestores às alterações de mercado; e a sintonia entre os fundadores, são presentes na Startup NA, além de serem fatores apontados por (Picken, 2017) como relevantes à sobrevivência deste tipo de organização.

Portanto, neste primeiro momento os depoimentos dos entrevistados sobre o que é ser um empreendedor de uma startup conduziram a um quadro de Superidentificação, resultado que persistiu mesmo na análise da identificação organizacional dos sócios em relação a Startup NA.

Com a apresentação da Figura 1 (sem os respectivos significados), a totalidade dos entrevistados apontaram o quadrante dois, Superidentificação, como representativo de como eles se veem em relação a organização (Kreiner & Ashforth, 2004), como evidenciado nas falas a seguir: “Entendo que em determinados momentos e aspectos a pessoa e empresa se misturam, ficando difícil saber onde começa e termina o outro, uma vez que muito da empresa somos nós mesmos, tanto a imagem da empresa como quem faz ela girar” (ENT1); “É impossível pensarmos em dedicação de tempo para uma determinada atividade, sem considerarmos o tempo não investido em outra (...) não consigo dividir minha vida em pessoal e profissional” (ENT2); “Sou parte importante da empresa e a empresa é parte importante na minha vida (...) a Startup NA para mim hoje vai muito além de uma fonte de renda, está diretamente ligado com meus objetivos de vida e realização pessoal” (ENT3); “Me sinto responsável por seu desenvolvimento e por seu sucesso (...) muitas vezes fica difícil distanciar a Startup NA da minha vida pessoal (...) muitos investimentos financeiros são feitos com orçamento familiar e mesmo meus projetos pessoais são constantemente reavaliados em função da empresa” (ENT4).

Nas narrativas apresentadas, evidencia-se a Superidentificação dos empreendedores com a organização. Nesta categoria do modelo expandido de Kreiner e Ashforth (2004), os indivíduos tendem a priorizar o trabalho sendo ele prioridade em seus pensamento e atitudes, como colocado pelo ENT3 quando afirmar dormir e acordar pensando na empresa e estar permanentemente planejando os passos seguintes. No caso da Startup NA percebe-se que ocorre uma transferência para a organização das características dos seus empreendedores, assim como acontece uma absorção dos aspectos da organização como se fossem seus, comprometendo a identidade individual de seus membros (Dukerich et al., 1998). Alguns aspectos negativos podem advir deste comportamento, tais como perda do senso de identidade individual, se tornar menos capaz de perceber falhas (Kreiner & Ashforth, 2004).

Após o levantamento do o que é ser um empreendedor de uma startup e do resultado da Identificação Organizacional, questionou-se quais seriam os fatores responsáveis pela total identificação com a organização e se existiam fatores que pudessem fazê-los não se identificarem com a organização. Com relação aos fatores responsáveis pela identificação, pode-se notar uma aproximação com a busca de um propósito em que os entrevistados percebem a importância da empresa na medida em que seus produtos e conteúdos impactam de forma positiva seus seguidores e transformam suas vidas. Em suas falas foi possível identificar alguns aspectos que fazem parte do propósito da empresa: mudar o mercado musical através da transformação e educação dos artistas, fazer a diferença na vida das pessoas, transforma realidades e deixar um mundo melhor. O senso de solidariedade foi evidenciado em diversos trechos das entrevistas. Portanto, impactar as pessoas, fazer parte de um projeto maior do que apenas comercializar produtos e serviços, lutar por uma causa e transformar vidas, são aspectos apontados pelos empreendedores como responsáveis por sua identificação com a organização. Além disso, percebe-se que o propósito da empresa é bem próximo dos valores pessoais de cada um dos empreendedores, evidenciando-se um entrelaçamento psicológico com a organização onde os empreendedores reconhecem, na sua identidade, a identidade organizacional (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

A seguir, alguns trechos das falas em relação aos fatores responsáveis pela identificação organizacional: “O fato de eu acreditar que o que nós fazemos de fato pode causar um impacto no mercado e na vida das pessoas” (ENT1); “Missão com um objetivo maior, compromisso com resultado, senso de verdade, quebra de crenças limitantes, ser parte de um grupo que luta pela mesma causa, fazer por outras pessoas aquilo que ninguém fez por mim” (ENT2); “Ajudar e transformar vidas, estar ligado diretamente com o sonho das pessoas, incentivar talentos, mostrar para as pessoas que é possível alcançar seus objetivos” (ENT3); “Saber que nosso trabalho está contribuindo com a profissionalização de diversos artistas e que com isso estamos transformando realidades e contribuindo com um país melhor” (ENT4).

Já com referência aos fatores responsáveis pela não identificação, a totalidade dos entrevistados responderam que não há pontos de não identificação, reforçando o resultado de Superidentificação no modelo de Identificação Organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). Esta evidência vem ao encontro da colocação Kreiner e Ashforth (2004), Pratt e Foreman (2000) e Dukerich Kramer e Parks (1998), com a relação à atual complexidade das organizações e o quanto este aspecto pode influenciar a intensidade de identificação de seus colaboradores perante a organização. Neste caso, o grau de Superidentificação resultou em uma nulidade de aspectos que justificassem uma não identificação, resultado pouco evidenciado em empresas tradicionais, que parte de seus colaboradores apresentam fatores não identificatórios.

Visto as peculiaridades da organização em questão corrobora-se com Pratt (1998), os quais argumentam que é preciso desenvolver análises no campo da Identificação Organizacional que integrem o entendimento mais aprofundado no contexto das organizações. Neste estudo, ao lançar mão das especificidades e peculiaridades da Startup NA pretendeu-se contribuir com os estudos de Identidade Organizacional a partir da análise deste tema em uma organização de modelo de negócio não tradicional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de analisar o processo de Identificação Organizacional de empreendedores que utilizam uma plataforma de educação online com foco o mercado musical brasileiro, localizada na cidade de São Paulo, Brasil, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa na qual investigou-se as percepções dos quatro sócios fundadores de uma startup em relação a sua identificação com a organização.

Com base no modelo expandido de identificação de Kreiner e Ashforth (2004), o resultado evidenciou uma Superidentificação dos empreendedores com a organização. A seguir, são apontados cinco fatores que podem elucidar este resultado.

O primeiro deles é o fato de os empreendedores serem sócios proprietários da organização, onde também desempenham o papel de colaboradores. Neste sentido, acredita-se que o negócio foi projetado, planejado e implementado com base em valores comuns aos sócios. Somado a esta questão, destaca-se ainda que a dedicação ao negócio próprio pode ser diferente de um trabalho desempenhado em uma empresa de outrem. Assim, percebeu-se que o trabalho para os sujeitos na empresa é prioritário em seu dia a dia, onde seus pensamentos e atitudes diários voltam-se totalmente para a startup.

Configura-se como segundo fator o perfil dos empreendedores de startups. Trata-se de um perfil distinto da maioria dos colaboradores de empresas tradicionais. Um dos pontos que vale destaque é a paixão pelo negócio, e a automotivação, a qual pode ser resultante do alinhamento de suas atividades diárias com suas vocações profissionais.

O terceiro fator refere-se à ciência, por parte dos sócios, do ambiente de incerteza em que estão imersos. Por vezes este ambiente pode ser desconfortável para colaboradores que não estão acostumados a trabalhar sob pressão e serem desafiados diariamente. No caso da Startup NA, este é um dos motivos que os sócios apontam como motivadores. Neste sentido, o fato de os próprios indivíduos desenvolverem a organização neste ambiente denota a identificação deles com esse modelo de negócio.

Em um quarto momento destaca-se o fato de se sentirem recompensados pelo seu trabalho, tanto de forma emocional quanto financeira. Primeiramente por perceberem o retorno do investimento realizado em um curto período. Este fato faz com que os sujeitos se envolvam cada vez mais intensamente com o negócio. Outro aspecto é o fato de se sentirem recompensados emocionalmente pelo trabalho que, segundo os entrevistados vai além dos benefícios financeiros, envolve o alinhamento com seus propósitos de vida.

O quinto fator que pode elucidar o resultado de uma Superidentificação com a organização é o fato de os valores pessoais dos sócios estarem alinhados com o propósito da empresa que fundaram. A identidade individual dos empreendedores fica subjugada à identidade organizacional, onde os sócios projetam para a empresa as suas características individuais da mesma forma que introjetam da organização suas peculiaridades

Partindo-se do pressuposto de que o processo de identificação e os seus níveis de intensidade levam os indivíduos a se definirem como elementos, ou não, de uma empresa e a se posicionarem em relação a valores e ao próprio contexto social em que estão inseridos, sugere-se que o empreendedor de uma *startup* pode ter um processo de identificação distinto de um empreendedor de um negócio tradicional.

Como limitação deste trabalho destaca-se o método de pesquisa utilizado (estudo de caso único), o que representa a avaliação de uma unidade, o que não permite inferir que em condições semelhantes possam ser obtidos os mesmos resultados. Desta forma, a presente pesquisa impossibilita generalizações. Contudo, entende-se que o presente estudo contribui para a exploração das características do fenômeno em pauta, bem como das crenças, atitudes e valores dos sujeitos investigados. Assim, a partir desta proposta pode-se vislumbrar métodos de pesquisa mais adequados para um aprofundamento futuro do tema.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisar startups que envolvam um maior número de sujeitos, bem como se expanda para organizações de outros segmentos. Sugere-se ainda focar na identificação ambivalente, que se refere à aparência simultânea de identificação e desidentificação em startups.

Acredita-se que, ao elucidar algumas questões centrais sobre o processo de identificação organizacional em startups, pode-se contribuir com a ampliação do debate e compreensão do tema, visto que a utilização deste cenário de estudo é incipiente nos estudos organizacionais. Ao demonstrar como a identificação organizacional afeta a vida das pessoas e das organizações, espera-se estimular outras investigações que avancem a compreensão desse tema. Nesse sentido, sugere-se que estudos voltados para a Identificação Organizacional no contexto de startups, oportunizará futuras contribuições teóricas e empíricas para o tema em pauta no campo das ciências sociais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

- ABStartups. Associação Brasileira de Startups. Disponível em:<www.abstartups.com.br.>. Acesso em: 15 de janeiro de 2020.
- Ashforth, B. E. (2016): "Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring identity and identification in organizations: time for some course corrections". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 23(4) p. 361–373.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008): "Identification in organizations: an examination of four fundamental questions". *Journal of Management*, v. 34(3), p. 325-374.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989): "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, v. (14), p. 20-39.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., Parks, J. M. (1998): "The dark side of organizational identification". In D. S. Whetten, & P. C. Godfrey. *Identity in organizations: building theory through conversations*, p. 245-256. London: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994): "Organizational images and member identification". *Administrative Science Quarterly*, v. (39), p. 239-263.
- Edwards, M. R. (2005): "Organizational identification: A conceptual and operational review". *International Journal of Management Reviews*, v.7, p. 207–230.
- Engel, J.S. (2015): "Global clusters of Innovation: lessons from Silicon Valey". *California Management Review*, v. 57(2), p. 36-65.
- Foreman, P., Whetten, D. (2002): "Members' identification with multiple-identity organizations". *Organization Science*, v. 13 (6), p. 618-635.
- Galvin, B. M., Lange, D., Ashforth, B. E. (2015): "Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity". *Academy of Management Review*, v 40, p. 163–181.
- González-Cruz, T.F., Botella-Carrubi, D. & Martínez-Fuentes, C.M. (2020): "The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups". *International Entrepreneurship Management Journal*.
- Hayashi, S. (2014): "Complexity of organizational identification: measuring ambivalent identification". *International Business Research*, v. 7, n. 1.
- He, H., Brown, A.D. (2013): "Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research". *Group and Organization Management*", v. 38 (1), p. 3-35.
- Galvin, B.M., Lange, D., Ashforth, B.E. (2015): "Narcissistic Organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity". *Academy of Management Review*, v. 40, n. 2, p. 163–181.
- Jones, C., Volpe, E.H. (2011): "Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks". *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, p. 413–434
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004): "Evidence toward an expanded model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 1.
- Lee, J.M, Yoon, D., Boivie, S. (2020): "Founder CEO Succession: The Role of CEO Organizational Identification". *Academy of Management Review*, v. 63, p. 224–245,
- Miscenko, D., Day, D.V. (2016): "Identity and identification at work". *Organizational Psychology Review*, v. 6(3), p. 215–247.

- Myers, K.K., Davis, C.W., Schreuder, E.R., Seibold, D.R. (2016): "Organizational identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University". *Communication Quarterly*, v. 64, p. 210-231.
- Picken, J. (2017) From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- 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: building theory through conversations*, p. 171-207, London, U.K.: SAGE.
- Pratt, M. G., Foreman, P. O. (2000): "Classifying managerial responses to multiple organizational identities". *Academy of Management Review*, v. 25 (1), p. 18-24.
- Schumpeter, J. A. (1985): "A teoria do desenvolvimento econômico". 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os Economistas).
- Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2020). "The Lean Startup Framework: Closing the Academic-Practitioner Divide". *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sluss, D.M., Ployhart, R.E., Cobb, M.G., Ashforth, B.E. (2012): "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: processes and prototypicality". *Academy of Management Journal*, v. (55), n. 4, p. 949-975.
- Wasserman, N. (2017): "The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups". *Strategic Management Journal*, v. 38, p. 255-277.
- Yin, R. K. (2015): "*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*". 5ª ed. Bookman.