



## Quadro referencial para a construção do *self* em *startups*: uma percepção psicossocial e discursiva da identidade corporativa

*A framework to the construction of the self in startups: a psychosocial and discursive perception of the corporate identity*

Marcilene Machado Reinert, Universidade da Região de Joinville - Univille  
marcilene.machado@gmail.com

27

João Eduardo Chagas Sobral, Universidade da Região de Joinville - Univille  
sobral41@gmail.com

Marli Teresinha Everling, Universidade da Região de Joinville - Univille  
marli.everling@gmail.com

### Resumo

O estudo apresentado neste artigo é resultado de uma dissertação de mestrado que se propôs a investigar a construção da identidade de marca em *startups*, destacando a importância do processo de construção do *self* organizacional. Utilizando uma abordagem fenomenológica, a pesquisa se desenvolveu em três etapas: a intencionalidade na exposição da justificativa e problemática, a análise da percepção de diversos autores sobre o fenômeno, e a redução eidética que resultou em um quadro referencial para a construção do *self* em *startups*. Este quadro oferece uma trilha orientativa com ações identitárias e questões para discussão e revisão contínua a fim de melhor posicionar a empresa em relação a seu público e ecossistema.

**Palavras-chave:** *self* organizacional, *startups*, *branding*, *design* estratégico

### Abstract

*The study presented in this article is the result of a master's dissertation that aimed to investigate the construction of brand identity in startups, highlighting the importance of the 'organizational self' construction process. Using a phenomenological approach, the research was developed in three stages: the intentionality in the exposition of the justification and problematization, the analysis of the perception of several authors about the phenomenon, and the eidetic reduction that resulted in a referential framework for the construction of the self in startups. This framework offers a guiding path with identity actions and questions for discussion and continuous review in order to better position the company in relation to its audience and ecosystem.*

**Keywords:** *organizational self*, *startups*, *branding*, *strategic design*



## Introdução

Este artigo apresenta os resultados obtidos através de pesquisa conduzida para o trabalho de conclusão de curso do Mestrado Profissional em Design da Universidade da Região de Joinville que se iniciou instigado por uma analogia com o processo de construção identitária do indivíduo chegando ao conceito de *self* organizacional. A problemática foi inicialmente identificada pela autora em seu campo de atuação profissional relacionado ao Design e tecnologia, e em constante contato com *startups*. Além disso, o tema se destaca no cenário atual, em que essas organizações fazem parte do repertório social e têm um papel imagético importante, principalmente em relação ao conceito do 'novo'.

De um lado, empresas tradicionais buscam se aproximar de *startups*, muitas vezes visando incorporar sua cultura de inovação para legitimar sua imagem como 'empresa inovadora'. Mas, como imagem não é sinônimo de identidade (FASCIONI, 2001), essas ações nem sempre penetram o tecido organizacional de forma mais profunda. Enquanto por outro lado, tem-se as jovens organizações, que em função da busca por crescimento a todo custo, acabam ignorando etapas anteriores que fundamentam o desenvolvimento sustentável de uma empresa em relação a identidade, discurso e estratégia. Pressionadas pela busca por agilidade, é comum que ainda careçam de amadurecimento das respostas necessárias em um processo de construção de *branding*. Ou seja, muitas dessas empresas ainda não exploraram o desenvolvimento do seu centro identitário que a faz ser quem é, ou seja, seu *self*.

No caso dos indivíduos, o processo de identidade se dá na interação com o outro. Ao longo das relações sociais, se apuram elementos de aproximação e, ao mesmo tempo, diferenciação com os demais. Desta forma, por existir interação e simultaneamente uma construção psíquica, é que se pode afirmar que a construção identitária se trata de um processo cognitivo e social. Essa noção se apoia no entendimento de Bauman (2010), Brewer (1991; 1996) e Morris citando Mead (2015)<sup>1</sup>. Esses autores falam de um processo de relação com o outro que produz identificação e diferenciação, levando à apuração de um *self*. Em paralelo, Whetten (2006) traz reflexões muito semelhantes para o âmbito organizacional, ainda que use o termo identidade e não *self*.

Assim, para o entendimento de *self* em um contexto organizacional, o termo se define neste trabalho como o espírito-diretor (JUNG, 2000; 2009) capaz de guiar a organização em suas decisões, permitindo que ela se volte para ele como referencial a fim de se manter reconhecível ao longo do tempo. Ele que permite que organização continue a ser o que é através do tempo, ainda que transite por mudanças e adaptações. Não por acaso, muitas empresas encontram dificuldades em torno das decisões mais básicas sobre sua imagem. Além das mudanças temporais, os agentes envolvidos nesses processos precisam estar alinhados sobre a identidade organizacional para que as decisões a serem tomadas sejam

---

<sup>1</sup> A obra de George H. Mead utilizada como referência neste trabalho foi publicada postumamente por Charles W. Morris.

coerentes com o discurso que se quer construir em torno da organização e seus artefatos imagéticos a representem de forma coerente. É por isso que se optou em explorar diferentes dimensões da identidade organizacional, principalmente a identidade psicossocial e a identidade discursiva.

Sobre o âmbito psicossocial, este se trata do que se falou até aqui em relação aos processos de aproximação e diferenciação com o outro. Já sobre a identidade discursiva, assume-se a premissa de que toda instituição é antes de tudo uma entidade retórica (PORTER, 2000). Portanto, necessariamente, a formação de sua identidade, assim como a comunicação com seu público passa pelo discurso. Em outras palavras, desde as primeiras decisões para o início de sua operação, uma organização está sendo construída ‘pelo’ e ‘com o’ discurso. E, permeando esse processo, está também sendo construída a identidade.

Assim, considerando essa problemática em torno da complexidade do constructo identitário, se assumiu a necessidade de delimitar quais seriam as considerações sobre a constituição do *self* organizacional a serem feitas já nas primeiras etapas de planejamento, relacionamento e estratégia de uma empresa jovem como uma *startup*, que usualmente sofre mais, do que outros modelos de negócio, a pressão por se adaptar rapidamente em um contexto de alta volatilidade.

No sentido figurado, o termo ‘volátil’ se refere a alguém que muda de ideia com facilidade e com frequência (VOLÁTIL, 2022). Aqui não se trata propriamente de uma característica negativa, mas de uma habilidade necessária à sobrevivência e adaptação do negócio. Afinal, as descobertas feitas ao longo do desenvolvimento do produto ou serviço sustentam essa necessidade. Por outro lado, essa mesma característica associa essas organizações à imagem de organismos frágeis. Pois, até mesmo a divergência de entendimentos sobre a definição do que é uma *startup* pode impedir o enquadramento da empresa nos requisitos de programas de incubação, aceleração ou em editais para captação de recursos (MATOS e RADAELLI, 2020). O que reforça a relevância dos elementos de comunicação para as relações sociais e processos de identidade.

Em complemento, o público busca na organização uma personalidade com quem possa se comunicar e relacionar (GOBÉ, 2010), e isso implica na necessidade de uma identidade, que expresse a cultura corporativa e seu desejo de servir, ou ainda, que oriente diante de quais temáticas se manifestar uma vez que as referências de valores atuais são mais transitórias do que no passado. De acordo com Bauman (2001, p.142)

Vivemos num mundo de flexibilidade universal, sob condições de *Unsicherheit* aguda e sem perspectivas, que penetra todos os aspectos da vida individual — tanto as fontes da sobrevivência quanto às parcerias do amor e do interesse comum, os parâmetros da identidade profissional e da cultural, os modos de apresentação do eu em público e os padrões de saúde e aptidão, valores a serem perseguidos e o modo de persegui-los.

Ou seja, as empresas estão inseridas em uma modernidade em que os valores não são mais de fácil leitura. “O mundo contemporâneo, caracterizado por múltiplos discursos, excesso de estímulos, aceleração e aspectos da imaterialidade, possui desafios próprios, que pedem por investigações mais interligadas (MACHADO e OLIVEIRA, 2021, p.184)”. Se trata de uma relação em que os elementos que materializam o discurso



são cada vez mais efêmeros no imaginário popular. Portanto, pode se dizer que a construção do *self* para as *startups* se constitui um desafio que abarca as complexidades do contexto temporal e local, a possível imaturidade da organização e a falta de compreensão sobre a complexidade e importância dos processos identitários em uma organização.

Diante desses elementos explorados na problemática definida para a pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi delimitado como identificar e analisar pressupostos para o processo da construção do *self* em *startups*. Já os objetivos específicos foram descritos como: (1) estabelecer a caracterização das *startups* relacionando seu papel no contexto social; (2) compreender a dimensão psicossocial da identidade organizacional; (3) compreender a dimensão discursiva da identidade organizacional; (4) explorar ferramentas utilizadas na construção da marca sob a perspectiva das dimensões anteriormente apresentadas e (5) relacionar pressupostos identificados anteriormente para a construção do *self* organizacional.

## Metodologia

Como metodologia, optou-se por uma abordagem fenomenológica, combinando diferentes processos e ferramentas para explorar o fenômeno social em estudo sem reduzi-lo à objetivação. A abordagem fenomenológica justifica-se pela observação e estranhamento da realidade vivida pela autora e busca identificar as regras sociais relacionadas ao fenômeno em questão (BICUDO, 2014; MEYER, 2010). No desenvolvimento do trabalho, a fenomenologia foi aplicada em diversas etapas, como na descrição do problema (princípio de intencionalidade), suspensão de juízo (*epoché* ou redução fenomenológica) e identificação da essência do fenômeno (redução eidética) (ABBAGNANO, 2000; HUSSERL, 2015; BICUDO, 2014; GIL, 2017; GIORGI, 1985). A autora também se apoiou em teorias de Jung (1964; 2000; 2009) e Mead (1863-1931), bem como na análise do discurso de Charaudeau (2009) para investigar a construção do *self* e suas relações com identidade e discurso.

Para analisar a percepção dos autores em relação aos métodos utilizados no meio corporativo, a autora selecionou ferramentas conhecidas de sua prática profissional e justifica sua escolha com base em critérios como pertinência temática, familiaridade e aplicabilidade em *startups*, desde revisão de literatura até diversos *canvases* atualmente já difundidos e utilizados, como por exemplo, *canvas* da proposta de valor, *business model canvas* e *lean canvas*.

E, finalmente, concluindo os procedimentos metodológicos, foram expostos pressupostos fenomenológicos para a construção do *self*, se extraído a essência do que foi identificado anteriormente. Essa última etapa corresponde ao último objetivo específico da pesquisa e responde ao problema inicial. Acrescentando então, um esclarecimento mais amplo ainda quanto ao tratamento dado ao resultado das investigações de natureza bibliográfica, ao longo da pesquisa a autora dialogou com os

autores, fazendo relações entre as afirmações para iluminar o processo de análise dos pressupostos identificados. Essa forma de abordar a literatura está de acordo com o que afirma Bicudo (2014, p.50).

Esses modos de registros solicitam maneiras apropriadas de análises interpretativas e de indicar transcendência ao tomado como individual, caminhando-se das análises ideográficas, ou seja, dos textos tomados individualmente, para as nomotéticas, que indicam a norma, ou seja, o que se mostra comum aos diferentes individuais.

Assim, ao identificar esses fatores isolados que se mostram comuns nas experiências registradas, chega-se à ‘redução eidética’. Do grego *eidōs* (ideia ou essência), o termo se refere à abstração da existência. O conceito parte do princípio de que diferentes indivíduos, ao experienciar um mesmo fenômeno, terão diferentes percepções. Contudo, desses diferentes modos de ver é possível extrair invariantes, conforme descreveu Husserl (GIL, 2017), aquilo que não muda e é comum nas diferentes experiências. E assim, a partir deles, se faz a identificação do que é a essência do fenômeno.

Cabendo, por fim, esclarecer que quando se menciona ‘pressupostos para a construção do *self*’, está se considerando que não sejam estes pressupostos fechados e determinantes, mas ‘pressupostos fenomenológicos’, sujeitos a revisões e questionamentos, e propostos apenas como sugestão de caminho para a construção do *self*.

### **Identidade e *Self*: Dimensão Psicossocial e Discursiva das Organizações**

Ao se explorar os âmbitos do processo identitário de uma organização, concorda-se com Whetten (2006) e Albert e Whetten (1985), quando estes afirmam que não se pode entender como suficiente a resposta à pergunta ‘quem somos como organização?’ para a definição da identidade organizacional. Pois, essa resposta não dá conta da complexidade que há em torno da identidade. Por isso, os mesmos autores identificam componentes ideacionais (quem), conceituais (o quê) e fenomenológicos (como, quando e por que) a serem considerados. Deixando claro que uma das bases para a condução da pesquisa foi o estabelecimento de relação entre a identidade de um indivíduo e a de uma organização, ainda outros autores foram consultados buscando uma perspectiva comum entre esses temas, como Bauman (2010) e Zuckerman (1999) que apontam que as empresas possuem responsabilidades e papéis similares aos de um ator social. No entanto, é preciso destacar que a formação da identidade organizacional difere da formação dos indivíduos.

Ao explorar os referenciais teóricos sobre "*self*" e "identidade" na psicanálise, principalmente em Jung (1964; 2009), é possível observar a diferenciação entre esses dois conceitos. No entanto, para os fins deste texto, optou-se pelo termo "*self*" e se constrói um entendimento próprio dele. Jung descreve o "*self*" como a totalidade dos fenômenos psíquicos no ser humano, expressando a unidade e a totalidade da personalidade. Essa noção de "*self*" inclui elementos conscientes e inconscientes e é transcendente, pois abrange tanto o experimentado quanto o não-experimentado. De acordo com Jung, o "*self*" é mais abrangente do que o "ego" ou o "eu", que é apenas o centro da esfera consciente. O "*self*" é o centro de toda a esfera psíquica e exerce influência sobre a

consciência, mesmo que seja frequentemente negligenciado e colocado de lado (JUNG, 2009).

Já quanto a Mead, retomando suas afirmações de forma mais profunda, o autor faz referências ao termo "identidade" no sentido de igualdade, semelhança, unidade ou universalidade do indivíduo. Ele também introduz os conceitos de "eu" e "mim" como diferentes aspectos do "*self*". O "eu" é o sujeito da ação em um contexto específico, enquanto o "mim" é o objeto da autoleitura do indivíduo em suas experiências. (FOREMAN e WETTEN, 2012; GOÇALVES-NETO e FERREIRA DE LIMA, 2017; MORRIS, 2015).

Outra referência explorada foi Brewer (1991) que também menciona o conceito de "identidade pessoal" e múltiplas "identidades sociais", destacando que a identidade pessoal é o conjunto de características que diferenciam um indivíduo dos demais em um determinado contexto social. As identidades sociais seriam categorizações do *self* em unidades sociais, representando os interesses assumidos pelo indivíduo em diferentes contextos sociais.

Considerando que a relação de aproximação e diferenciação com os outros é fundamental para o *self*, a organização deve também mapear aspectos de outras organizações para identificar suas aproximações e distinções. E o discurso desempenha um papel significativo nesse processo, pois se manifesta por diferentes meios e pode proporcionar uma leitura geral da organização.

Assim, chama-se atenção para a importância da identidade discursiva no contexto identitário de uma organização (CHARAUDEAU, 2009). A identidade discursiva é construída pelo sujeito falante em resposta à pergunta: "Como devo me expressar?" Ela depende de estratégias de credibilidade e captação. A credibilidade está relacionada ao valor das afirmações de um indivíduo e à construção de uma imagem de si mesmo, ou o "*ethos*" (AMOSSY, 2008; ALLUM, BAUER, e GASKELL, 2015; CHARAUDEAU, 2009; MAINGUENAU, 2008, MOTTA, 2008).

A identidade discursiva das organizações ainda é influenciada pelos estereótipos, que podem ser relacionados aos arquétipos de marca. A construção dessa identidade é contínua e depende das escolhas do sujeito, levando em conta fatores constituintes da identidade social (BECHTER et al., 2016; BREWER, 1991; MAINGUENAU, 2008; XAVIER, 2017). Reitera-se aqui o entendimento de que o *self* se constrói pelo discurso, e por escolhas do sujeito, entendida como a organização, colocando o processo de construção do *self* em direta relação com a comunicação (CHARAUDEAU, 2009, GONÇALVES-NETO e FERREIRA DE LIMA, 2017; MORRIS, 2015).

Olhando mais a fundo para a dinâmica de operação das *startups*, estruturação de suas ofertas de produtos e serviços, e principalmente, para a comunicação de tais ofertas, é possível trazer para a discussão algumas ferramentas utilizadas pelas organizações a fim de auxiliar nesses processos. Algumas ferramentas<sup>2</sup> como *Business model Canvas*

---

<sup>2</sup> As ferramentas citadas no parágrafo, de alguma forma fazem referências ao propósito de uma organização. Foram escolhidas a critério da autora considerando que aparecem

(OSTERWALDER e PYGNEUR, 2014), *Lean Canvas* (MAURYA, 2018), Proposta Única de Valor (MOORE, 2021), *Value Proposition Canvas* (OSTWEWALDER et al., 2019) e o Círculo Dourado (SINEK, 2021) podem ser colocados sob análise em relação à construção do *self*. Quando feito isso, é possível afirmar que elas servem como articuladores para tal, uma vez que todas essas ferramentas se propõem a gerar alinhamento dos interessados e de forma colaborativa. Além disso, elas provocam questionamentos como ‘quem somos’, ‘o que fazemos’, ‘para quem’ e ‘por que fazemos’. Assim, se propõem a produzir bases sobre as quais se possam tomar decisões estratégicas, alimentando o ciclo vivo da construção do *self* (ALBERT & WETTEN, 1985; BAUMANN, 2010; BREWER, 1991;1996; JACOBS, OLIVER e HERACLEOUS, 2008; MORRIS, 2015; WETTEN, 2006). Contudo, apesar de os autores trazerem provocações válidas e perguntas-guia, a aplicação dessas ferramentas na prática se dá de maneira isolada ou desconectada com os processos responsáveis por comunicar o que é decidido e alinhado, principalmente em relação à identidade de marca (WHEELER, 2009). O que acaba se tornando um problema, principalmente se acabar produzindo descrédito em relação aos processos de desenvolvimento do *branding*. É por esse motivo que se faz necessário um caminho delineado e pressupostos para que a construção do *self* seja compreendida e desenvolvida de forma adequada.

### **Resultados Obtidos: pressupostos para a construção do *self***

Relembrando que a problemática da pesquisa gira em torno de quais seriam as considerações sobre a identidade organizacional a serem feitas já nos estágios iniciais de uma *startup*, e resgatando seu caráter fenomenológico, buscou-se nas vozes de diversos autores, quais seriam as considerações em comum para se chegar a uma redução eidética. Procurou-se reduzir aquilo que se repetiu nas diversas obras e na experiência da autora para se produzir pressupostos para construção do *self*. Deixando claro que a palavra ‘pressuposto’ é entendida neste texto como “circunstância ou fato em que se considera um antecedente necessário de outro” (PRESSUPOSTO, 2022), ou seja, no sentido daquilo que se obtém em comum a partir da experiência de diversos autores, e que se entende como ação antecedente necessária para a construção do *self*, e que pode anteceder, ou ao menos, acompanhar os processos relacionados à identidade organizacional.

Para produzir um efeito mais prático, levando-se em consideração a aplicabilidade no contexto organizacional, cada um dos pressupostos foi descrito como ações e acompanhado por perguntas de caráter provocativo, questionando o *status quo* dos itens tratados e a própria percepção acerca daquela realidade. Portanto, levou-se em conta o papel social que as *startups* desempenham. De forma que a seguir, apresenta-se um quadro referencial com os pressupostos propostos para a construção do *self* em tais organizações.

---

frequentemente nas ações de reflexões estratégicas de empresas com que tem contato, especialmente *startups*.

Tabela 1 – Quadro referencial com pressupostos para a construção do *self em startups*

Pressupostos	Referências	Perguntas de suporte
Alinhar entendimento sobre a resposta para 'quem somos?'	Albert & Wetten, 1985. Consolo, 2015. Sinek, 2021. Wheeler, 2019.	<i>Quem somos como organização?</i> <i>Que tipo de negócio é o nosso?</i> <i>A que indústria servimos?</i> <i>Quem nós queremos ser?</i>
Analisar e identificar como as coisas são feitas na organização.	Albert & Wetten, 1985. Sinek, 2021. Wetten, 2006.	<i>Quais as principais metodologias, abordagens e ferramentas que utilizamos ou queremos utilizar?</i> <i>Essas formas de fazer estão alinhadas com o que queremos ser?</i>
Identificar a quais 'grupos sociais' a empresa pertence (identidade social).	Albert & Wetten, 1985. Brewer, 1991; 1996. Morris, 2015. Osterwalder et al., 2019.	<i>Considerando diversos níveis de classificações de organizações possíveis, em quais nossa empresa se enquadra e por quê?</i> <i>Considerando nossos interesses, em quais grupos sociais podemos nos enquadrar e quais são as características ou interesses que nos fazem pertencer a esses grupos?</i> <i>Com quais grupos sociais temos potencial para gerar identificação?</i>
Levantar as características que assemelham a organização de outras.	Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010. Brewer, 1991; 1996. Morris, 2015. Wetten, 2006.	<i>Quais organizações do nosso nicho são parecidas com a nossa e por quê?</i> <i>Quais organizações de fora de nosso nicho são parecidas com a nossa e por quê?</i> <i>Em quais grupos conseguimos encaixar nossa empresa?</i> <i>Queremos manter essas características?</i> <i>Elas são sustentáveis ao longo do tempo?</i>
Levantar as características que diferenciem a organização de outras.	Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010. Brewer, 1991; 1996. Maurya, 2018. Moore, 2021. Morris, 2015. Wetten, 2006.	<i>Com quais empresas não queremos ser comparados?</i> <i>Queremos manter essas características?</i> <i>Como nos diferenciamos de outras organizações?</i> <i>Qual combinação o público encontra só em nossa organização?</i> <i>Essas características são sustentáveis ao longo do tempo?</i>
Analisar o discurso de outras organizações e identificar aproximações e distanciamentos.	Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010. Brewer, 1991; 1996. Charaudeau, 2009. Morris, 2015. Wetten, 2006. Orlandi, 1999.	<i>Como entendemos esses discursos?</i> <i>Que mensagem estão nos passando?</i> <i>Qual ideologia parece estar por trás?</i> <i>Nos identificamos com ela? Por quê?</i>



Definir as características mínimas que tornam a organização conhecida.	Albert & Wetten, 1985. Brewer, 1991; 1996. Wetten, 2006. Zuckerman, 1999.	<i>Quais características são comuns às organizações que prestam esse tipo de serviço ou vendem esse produto?</i> <i>Quais dessas características não podemos alterar ao longo do tempo para nos manter reconhecíveis?</i>
Identificar os 'porquês' da organização.	Albert & Wetten, 1985. Sinek, 2021. Wetten, 2006.	<i>Por que decidimos começar esse negócio?</i> <i>Por que fazemos o que fazemos?</i> <i>Por que fazemos da forma como fazemos?</i> <i>Por que escolhemos essas metodologias, ferramentas etc.?</i> <i>Queremos continuar desta forma?</i>
Refletir e descobrir sobre o caráter centralizador.	Albert & Wetten, 1985. Jung, 2000; 2009. Wetten, 2006. Wheeler, 2019.	<i>Qual nosso caráter central?</i> <i>No que acreditamos como organização?</i> <i>Qual o critério central que utilizamos em decisões difíceis?</i> <i>Esse critério está de acordo com o que queremos construir enquanto organização?</i>
Alinhar marca, histórico e imaginário.	Consolo, 2015. Gobé, 2010. Jung, 2009. Mainguenau, 2008. Wheeler, 2019.	<i>O que temos sido até aqui?</i> <i>O que e como construímos até aqui?</i> <i>Como o público nos vê?</i> <i>Como o público percebe empresas com perfil similar?</i>
Definir aspectos iniciais para o desenvolvimento de uma personalidade no imaginário do público.	Bechter et al., 2016. Charaudeau, 2009. Gobé, 2010. Mainguenau, 2008. Kotler, Kartajaya, e Setiawan, 2021. Wheeler, 2019.	<i>Como queremos ser vistos?</i> <i>O que queremos ou precisamos mudar na imagem atual?</i> <i>Quais características queremos que o público nos atribua e por quê?</i> <i>Essas características são coerentes com nosso caráter central?</i>
Identificar características para definir em qual arquétipo a organização se encaixa.	Gobé, 2010. Charaudeau, 2009. Jung, 2009. Wheeler, 2019. Kotler, Kartajaya, e Setiawan, 2021. Mainguenau, 2008. Wheeler, 2019.	<i>Quais adjetivos podemos atribuir à nossa organização?</i> <i>Quais adjetivos o público tem utilizado para falar de nós ou do nosso produto?</i> <i>Quais são coerentes com o que oferecemos? Com nossa identidade social?</i>
Definir aspectos para desenvolver a identidade discursiva.	Amossy, 2008. Brewer, 1991; 1996. Charaudeau, 2009. Gobé, 2010. Mainguenau, 2008. Possenti, 1990.	<i>Quais elementos de credibilidade e captação usaremos para convencer da imagem que queremos construir?</i> <i>Como eles se alinham com nosso arquétipo?</i> <i>Quais são as referências que influenciam nosso discurso?</i>

	Wheeler, 2019.	<p><i>Como esses recursos podem ser utilizados em coerência com nossas reais atitudes como organização?</i></p> <p><i>O que não seria coerente?</i></p> <p><i>A partir de quais lugares de fala queremos nos posicionar?</i></p> <p><i>Em nome de quais grupos iremos falar?</i></p>
--	----------------	--

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Note-se que não houve intenção de gerar uma lista linear de etapas. Afinal, o objetivo da construção do *self* organizacional é apurar um espírito-diretor que permita alinhar as decisões mais importantes da organização. Uma construção bem-feita desse ‘espírito’ permite que a organização responda de forma estratégica ao mercado, aos clientes e ao público interno. Portanto, o caminho explorado ao longo da pesquisa se propôs a construir um espelho que permita uma resposta estratégica ao longo de diversas etapas relacionadas à identidade. Como exemplo, imagine-se a organização em processo de construção da identidade de marca. De um lado está a figura profissional do Design, com perguntas sobre a organização a fim de obter insumos para desenvolver seu trabalho. E de outro, está a empresa com seu espelho que lhe fornece as respostas sobre seu *self*.

Figura 1 - Proposta de cenário ideal para a construção do *self*



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Como exemplificado na figura anterior, ao passar por esse processo de se olhar no espelho, uma organização, principalmente se jovem, chegará no processo da construção da identidade de marca de forma muito mais autêntica e coerente. Se trata do processo que inicia com a necessidade de ‘saber quem somos’ seguido por uma noção discursiva, e só então se chegando em elementos mais tangíveis como aparência e imagem (Wheeler, 2019). Retomando então, a necessidade de se compreender quais seriam as considerações sobre a identidade organizacional a serem feitas já nos estágios iniciais de uma *startup*, entende-se que o quadro referencial organizado a partir desta pesquisa propõe reflexões que podem ser compreendidas como a metáfora do espelho mencionado anteriormente. Ao caminhar pelos pressupostos delineados no quadro referencial, a *startup* pode iniciar um processo reflexivo profundo sobre sua identidade organizacional. A primeira ação, alinhando o entendimento sobre a resposta para "quem somos", é fundamental para estabelecer uma base sólida para todas as outras considerações. Identificar o propósito, visão e valores da empresa permite uma compreensão clara da sua identidade central e direciona as estratégias subsequentes. Analisar e identificar as práticas da organização é essencial para garantir que os métodos e abordagens adotados estejam alinhados com a



identidade e objetivos da empresa. Isso não apenas reforça a coesão interna, mas também fortalece a imagem percebida pelos interessados externos. A consistência entre o que a *startup* faz e o que ela aspira ser é necessário para construir uma identidade autêntica e duradoura.

Além disso, é essencial que a *startup* reconheça sua situação em grupos sociais específicos e compreenda como isso afeta sua identidade. Ao entender os grupos sociais que tangencia, ela pode estabelecer conexões significativas e construir uma identidade que ressoe com essas comunidades, aumentando assim o potencial de engajamento e identificação por parte dos clientes e colaboradores. Ao se refletir sobre a jornada da construção do *self* organizacional, percebe-se que cada questionamento proposto representa um passo fundamental à autodescoberta e definição de rumos para uma *startup*. Essa busca incessante pela compreensão de quem são e quem desejam ser no contexto corporativo não é apenas uma reflexão filosófica, mas uma necessidade prática para guiar as decisões estratégicas e orientar o crescimento sustentável. Assim, ao mergulhar no espelho reflexivo das considerações sobre identidade, as *startups* encontram não apenas uma visão clara de si mesmas, mas também um norte para o sucesso futuro.

## Conclusão

Durante a pesquisa foram resgatadas a todo momento considerações sobre a importância do *self* organizacional para *startups*. Apesar de o quadro referencial proposto ser aplicável em qualquer organização, são especialmente relevantes para esse tipo de empresa por diversas razões.

Em primeiro lugar pela flexibilidade, uma vez que *startups* são organizações em estágio inicial, frequentemente em busca de um modelo de negócio escalável e inovador. Esses pressupostos permitem que elas reflitam e ajustem sua identidade, estratégias e abordagens de forma mais ágil, adaptando-se às demandas do mercado em constante evolução. Em seguida, por proporcionarem autoconhecimento e diferenciação: *startups* precisam compreender claramente quem são, qual é o seu propósito e como se diferenciam das demais empresas. Os pressupostos ajudam a definir a identidade e as características distintivas da *startup*, permitindo que ela se posicione no mercado de forma única e atraente.

Outra razão seria pela necessidade de agilidade estratégica. *startups* geralmente operam em ambientes de incerteza e mudanças rápidas. Esses pressupostos permitem que elas avaliem constantemente suas estratégias, metodologias e abordagens, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos e valores da organização. Isso possibilita ajustes ágeis e uma capacidade de adaptação mais rápida do que as empresas tradicionais. E em complemento, outro fator importante, apontado com frequência durante a pesquisa, é o apelo para a construção da identidade organizacional. Pois, essas organizações muitas vezes começam com uma equipe pequena. Então, os pressupostos ajudam a definir e fortalecer a identidade organizacional, estabelecendo uma base sólida para a cultura,

valores e formas de trabalho da equipe, o que é essencial também para atrair e reter talentos.

E por último, os pressupostos podem ajudar essas organizações a estabelecer uma conexão forte com seu público-alvo desde o início. Pois contribuem para a compreensão de suas expectativas, necessidades e valores, permitindo que a *startup* desenvolva uma abordagem de comunicação e marketing mais eficaz e direcionada. Embora esses pressupostos também possam ser aplicados a empresas tradicionais, as *startups* se beneficiam especialmente de sua natureza flexível, adaptativa e focada na construção de uma identidade forte e diferenciada em seus primeiros momentos, ou seja, guiadas por um espírito diretor, ou o *self* organizacional, que não se centraliza na pessoa do CEO, mas se estabelece através da organização e atravessa o tempo. Além disso, os conhecimentos a respeito da construção do *self* são amplamente aplicados na atuação profissional da autora, uma vez que seu campo profissional abrange o desenho de estratégias e tomadas de decisões das organizações com as quais interage. Em diversos momentos as perguntas que o quadro apresenta servem de guia para que se certifique de que a estratégia condiz com a essência que se quer manter, ou mesmo se é desejável que essa essência permaneça como tal.

## Referências

- ABNT NBR ISO 56000:2020: **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro, 2020. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000
- ALBERT, Stuart, WHETTEN, David. A. **Organizational Identity. Research in Organizational Behavior**, 1985, volume 7, 263-295.
- ALLUM, Nicholas C., BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: evitando confusões**. In: BAUER, Martin, GASKEL, George. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- AMOSSY, Ruth. **Da noção retórica de *ethos* à análise do discurso**. In: Imagens de si: a construção do *ethos*. 1 ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- AGÊNCIA BRASIL. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores**. Disponível em: <https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores> Acessado em 30/06/2022
- BAUMAN, Zygmund. **Aprendendo a pensar com a sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BAUMAN, Zygmund. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BICUDO, Maria A. V. **A pesquisa Qualitativa Fenomenológica: interrogação, descrição e modalidades de análise**. In: Maria Aparecida Viggiani Bicudo. (Org.). Pesquisa qualitativa segundo a visão fenomenológica. 1ªed.São Paulo: Editora Cortez, 2014, v., p. 41-74.
- BECHTER et al. **Advertising between Archetype and Brand Personality**. MDPI, 2016.
- BLANK, Steve, DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BRASIL. **Lei nº 182**, de 1 de junho de 2021. Institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União: Edição: 103 | Seção: 1 | Página: 1, Brasília, DF, p. 1-10, 2 jun. 2021. Disponível em:



<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>. Acesso em: 2 jul. 2022.

BREWER, Marilynn B. **The social self**: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychological Review*, 1991, 17, 475-482.

BREWER, Marilynn B., Gardner, Wendi. **Who is this ‘We’?** Levels of Collective Identity and *Self* Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol.71, No. 1, 83-93.

CHARAUDEAU, Patrick. **Identidade social e identidade discursiva**: o fundamento da competência comunicacional, In: PIETROLUONGO, Márcia. (Org.) *O trabalho da tradução*. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2009, p. 309-326., 2009. Disponível em: <http://www.patrick-charaudeau.com/Identidade-social-e-identidade.html> Acesso: 05/06/2022

CONSOLO, Cecília. **Marcas - Design Estratégico**: Do Símbolo à Gestão da Identidade Corporativa. São Paulo: Editora Blucher, 2015.

FASCIONI, Ligia. **Método participativo de definição da identidade corporativa**. *Estudos em Design*, Rio de Janeiro, v. 19, n.2, 2001.

FOREMAN, Peter, WETTEN, David A. **The Identity Paradox and Expanded Framework of Organizational Identity**. *Proceedings of the New Frontiers in Management and Organizational Cognition Conference*, 2012.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. Barueri: Grupo GEN, 2017.

GIORGI, Amedeo. *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1985.

GOBÉ, Marc. **Brandjam**: o design emocional na humanização das marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GONÇALVES-NETO, José U., FERREIRA DE LIMA, Aluiso. **Usos e significados de “self” e “identidade” em Mind, Self e Society**. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol.15, no.1, 2017. Universidade de San Buenaventura, Colombia. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105352363007> Acesso em: 25/05/2022.

HUSSERL, Edmund. **A Crise das Ciências Europeias e a Fenomenologia Transcendental**: Uma Introdução à Filosofia Fenomenológica. São Paulo: Forense Universitária, 2015.

IBRD. **Doing Business**. Classificação das economias. Disponível em: <https://archive.doingbusiness.org/pt/rankings> Acesso em: 19/07/2022.

JACOBS, Claus Dietrich; OLIVER, D.; HERACLEOUS, L. (2008). **Constructing Organizational Identity Through Embodied Metaphors**. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), pp. 1-6. Academy of Management, New York

JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 2009.

JUNG, Carl Gustav. **A natureza da psique**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNG, Carl. **O Homem e seus símbolos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1964.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**: Tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.

MACHADO, Luiza Fernandes Lootens; OLIVEIRA, Ana Mansur de. **Práticas criativas contemporâneas**: a teoria psicanalítica e suas contribuições para o processo de mediação empreendido pelo designer. *Estudos em Design*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 174-186, 2001. ISSN 1983-196X

MAINGUENAU, Dominique. **A Propósito do Ethos**. In: *Ethos Discursivo*. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

MAURYA, Ash. **Comece sua startup enxuta**: aprenda a aplicar a metodologia *lean* em seu (novo) negócio. São Paulo: Saraiva, 2018.

MATOS, Fernando, RADAELLI, Vanderleia. **Ecosistema de startups no Brasil**: estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/ecossistema-de-startups-no-brasil-estudo-de-caracterizacao-do-ecossistema-de-empreendedorismo-de> Acessado em 05/05/2022.



MEYER, Guilherme C. **Conflito, negociação e transformação**: o Designer e o Processo de Desenvolvimento de Produto. Tese. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

MORRIS, Charles W. **Mente, self e Sociedade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MOTTA, Ana R., SALGADO, Luciana. (org.) **Ethos Discursivo**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

MOORE, Geoffrey. **Atravessando o abismo**: marketing e vendas de produtos disruptivos para clientes tradicionais. São Paulo: Alta Books, 2021.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business model Generation**: Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Value Proposition Design**: Como construir propostas de valor inovadoras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PHILLIPS, Peter. L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2017.

POSSENTI, Sirio. **Apresentação da análise do discurso**. S. J. do Rio Preto: Glotta, 1990.

PORTER, James et al. Institutional Critique: A Rhetorical Methodology for Change. *College Composition and Communication*, vol. 51, no. 4, 2000, pp. 610–42. JSTOR. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/358914?origin=crossref>> Acesso em: 03/03/2022.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acessado em: 30/06/2022

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. São Paulo: Sextante, 2021.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**: Guia Essencial para Toda a Equipe de Gestão de Marcas. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

WETTEN, David A. **Albert and Whetten Revisited**: strengthening the concept of organizational identity. *Journal Of Management Inquiry*, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 219-234, set. 2006. SAGE Publications.

XAVIER, Adilson. **Storytelling**: histórias que deixam marcas. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017

ZUCKERMAN, Ezra W. **The categorical imperative**: securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 1999. 104, 1398-1438.

VOLÁTIL. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/volatil/>>. Acesso em: 27/07/2022.

## Sobre os autores

### Marcilene Machado Reinert

Mestra em Design pela Universidade da Região de Joinville – Univille, especialista em psicopedagogia pela Unisociesc, graduada em Letras Português e Inglês pela Univille, e em Letras Alemão pela UFPR. Atua como consultora em design estratégico e transformação digital junto a diversas empresas. É voluntária no Projeto Maker (Univille), mentora no projeto Forma (PerformaIT), membro do grupo Brasileiras em PLN.

ORCID. (link. Times New Roman, corpo 11)



**João Eduardo Chagas Sobral**

Doutor em Design, Mestre em Educação, graduado em Comunicação Visual e Filosofia. Professor titular da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), onde foi Chefe de Departamento e Coordenador do PPGDesign. Membro do corpo técnico-científico do Grupo Assessor Especial da Diretoria de Relações Internacionais (DRI- CAPES); Coordenador da Área de Arquitetura, Urbanismo e Design da CAPES.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5758-9985>

**Marli T. Everling**

Doutora em Design e Sociedade pela PUC-Rio, Mestre em Engenharia da Produção e Bacharel em Desenho Industrial pela UFSM e Especialista em Conservação da Natureza e Educação Ambiental pela PUC-PR. Realizou estágios de pós-doutoramento nos Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Unioeste/PR e da PUC/RS. Professora da graduação e do Programa de Pós-Graduação em Design da Univille.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1310-9502>