

RECONSTRUINDO A IDENTIDADE INDIVIDUAL: o papel da organização do trabalho

Autoria: Paulo Roberto Motta

Resumo

Essa pesquisa trata da influência organização do trabalho em remodelar a identidade individual. Nesse sentido, realizou-se uma investigação centrada na elite organizacional, isto é, dirigentes, gerentes, chefes e quadros superiores. Foram entrevistados 127 profissionais superiores de empresas privadas, organizações públicas e entidades sem fins lucrativos. Todos foram questionados através de um mesmo instrumento, complementado com algumas entrevistas abertas, buscando interpretar dados a partir de hipóteses formuladas pelos próprios entrevistados. Objetivou-se um estudo exploratório sobre a relação e a potencialidade de transformação da identidade individual por fatores organizacionais.

Concluiu-se que a organização do trabalho, por sua maior imposição, age significativamente como um dos objetos de influência e de identificação. No entanto, verificou-se que a organização mantém dimensões de voluntariado individual na adesão às novas formas de pensar e de agir. Assim, dar sentido a si próprio, na tentativa de reforçar a identidade, significa tentar construir o próprio significado na organização, através de ações e de conquistas individuais, apesar das diferenças, dos conflitos, da falta de consenso e da indiferença relativa à expressão individual.

IDENTIDADE: A SINGULARIDADE DO INVARIÁVEL E DO MUTANTE NAS RELAÇÕES SOCIAIS

O conceito de identidade é frágil e controverso na sociopsicologia organizacional. Procura-se ainda chegar a uma definição que reflita o idêntico em comportamentos individuais, apesar de situações administrativas diversas. Normalmente, a identidade é referida como um conjunto de características e de valores que a pessoa reconhece como parte de si mesma. Compreende-se a identidade tanto pelas dimensões da estabilidade e da constância ao longo de uma variabilidade como também pelos seus aspectos dinâmicos e de evolução permanente. identidade é tanto similaridade quanto diferença. (HETHERINGTON, 1997), mas usualmente ressalta-se mais a própria pessoa como uma entidade separada e distinta dos outros (BREWER e ROCCAS, 2001).

Como regra geral, as pessoas se vêem como únicas, conhecem seus hábitos, suas formas típicas de pensar e agir e, assim, sabem se distinguir dos demais: percebem-se como ativas em moldar suas experiências sociais e em dirigir suas próprias ações. Ao se relacionarem com outros, procuram dar sentido às suas opções quase como um cultivo de si próprias. Mas, na vida e na organização do trabalho, há acontecimentos sobre os quais não têm controle, tornam-se em parte dependente das suas relações sociais.

Por serem influenciados pelo contexto social e organizacional, os funcionários reconstróem algumas atitudes e comportamentos, afetando assim o significado de seus papéis sociais e aspectos de sua própria identidade.

A identidade individual só pode ser entendida como um movimento reflexivo em relação ao social (SHOTTER, 1993): se desenvolve na prática social (RUANO-BORBALAN,

1998) e emerge pelo desempenho de um papel social ativo (MEAD, 1967): possui uma dimensão ativa e automoldada e uma outra mais passiva, dependente dos contextos social e organizacional no qual as pessoas se inserem.

No caminho para se compreender a identidade, ressaltam-se duas correntes originárias de ramos diferentes das ciências sociais, respectivamente, da sociologia e da psicologia, privilegiando mais as relações sociais ou as características individuais.

Para a perspectiva sociológica, a identidade é uma construção social em função da cultura e das relações sociais. Como as pessoas desempenham um papel ativo, também moldam instituições e relacionamentos sociais. Assim, constrói-se a identidade numa constante interação social. A perspectiva psicológica ressalta a construção interna, sobretudo nos rearranjos dos sentimentos sobre experiências reais e na solução dos conflitos emocionais. São as disputas entre os aspectos racionais, lógicos e mais conscientes com as dimensões do ilógico, do emocional e menos consciente que moldam as próprias referências, opiniões e compreensão de si próprio. Assim, constrói-se a identidade numa constante auto-interpretação.

Ao presumir que essas duas correntes se complementam, essa pesquisa focaliza a auto percepção nas relações organizacionais como uma base para a compreensão da identidade.

NATUREZA DA PESQUISA

Através de uma dissociação entre as perspectivas –social e psicológica – desenvolveu-se um projeto de análise concomitante de dados quantitativos e qualitativos, com parte da interpretação oriunda de hipóteses da própria realidade. Com **base** na perspectiva social, investigou-se a percepção sobre o grau de congruência das pessoas à sua organização, examinando-se níveis de integração, sentimento de segurança e grau de satisfação geral. Do lado da perspectiva individual, verificou-se a percepção de autonomia para expressão do **eu** ou o sentimento de prevalência e consideração daquilo que os indivíduos julgam fundamental na sua vida organizacional. Consideraram-se: incentivos à autonomia de expressão; o sentimento de ser controlado e vigiado; autonomia para métodos próprios de trabalho e inovação; e como se percebe o sentimento de exclusão. Na interligação entre as duas perspectivas, procurou-se identificar as crenças sobre os fundamentos – comunitário, individualista e elitista – para o progresso da empresa ou instituição pública e como se estabelecem os elos positivos e negativos ou as relações de amor e ódio com a organização

A pesquisa centraliza-se na elite organizacional, isto é, dirigentes, gerentes, chefes e quadros superiores. Foram entrevistados 127 profissionais superiores de empresas privadas, organizações públicas e entidades sem fins lucrativos. Todos foram questionados através de um mesmo instrumento, complementado com algumas entrevistas abertas, buscando interpretar dados a partir de hipóteses formuladas pelos próprios entrevistados. Objetivou-se um estudo exploratório sobre a relação e a potencialidade de transformação da identidade individual por fatores organizacionais, ou seja, compreender como a elite organizacional forma seu sentido de identidade e de expressão. Por premissa, as pessoas entrevistadas – segmento gerencial e profissional superior –possuem, em geral, maior liberdade de ação e de expressão. Em princípio, devem se sentir menos controladas do que os funcionários de rotinas administrativas ou de chão de fábrica. Contudo, possuem mais conhecimentos sobre a organização e, portanto, capacidade de crítica, divergência e dissidência em termos de integração com o coletivo.

Todas as variáveis foram controladas por fatores comumente referenciados em relação a elites organizacionais, como idade, tempo de serviço, tempo de chefia, tamanho e tipo de organização, se pública, privada, ONGs e gênero. Foram encontradas poucas relações

significativas nesse controle, o que mostra ser a elite organizacional possuidora de uma forma característica de pensar e agir independente desses fatores. Esse achado não é surpreendente, em função de estudos anteriores sobre origem social das elites organizacionais. Essas elites tendem a ser recrutadas no mesmo estrato social e passam por processos similares de socialização, externos e internos à empresa. Portanto, mais do que a origem social e a experiência organizacional, as interpretações da própria elite são temas preferenciais nesse estudo por causa do presumível maior impacto do pensar e agir dessas pessoas na empresa e na sociedade. Como se trata de estudo exploratório, os dados sobre contingências significativas são analisados em conjunto com as teorias existentes e as explicações dos próprios pesquisados, na busca de uma maior compreensão sobre o sentido de identidade dessas elites.

PERSPECTIVA SOCIAL: A INTEGRAÇÃO E A CENTRALIDADE DO TRABALHO NA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE

Para a perspectiva social, o sentido de identidade não é uma pura produção individual; ela é moldada na relação da pessoa com as instituições sociais e com os outros, através das restrições, dos incentivos e das interações que se estabelecem. (DEAUX, 1996 e DEAUX e PERKINS, 2001) As pessoas são socializadas e agem em uma multiplicidade de grupos, (PRATT e FOREMAN, 2000) nos quais desenvolvem ou não sentidos de pertencimento, reais e simbólicos. Alguns grupos mais próximos, como os de trabalho, podem representar um papel significativo. Mas a dimensão individual da identidade – o **eu** – faz o indivíduo se diferenciar dele.

Apear de revelarem a importância do contexto social em moldar a identidade, as teorias que se baseiam nessa perspectiva não deixam de reconhecer o papel ativo do indivíduo na construção de seus relacionamentos sociais. Fundamenta-se no pioneirismo de George MEAD (1967) e em sua celebre dialética sobre a interação constante entre o **eu** e o **mim**. Para MEAD, a identidade só pode existir num contexto social, porque ela funciona como limite para esse próprio contexto. Reconhece a dimensão individual através do **eu**, representando o sujeito e a relação pessoal ao estímulo e à dimensão social, através do **mim**, uma atitude da sociedade já interiorizada. O **mim** impõe normas e valores, da organização, grupo ou sociedade, que condicionam o comportamento da pessoa. São as ações e papéis desempenhados pelas pessoas que acabam por marcar a diferença entre identidades individuais. Assim, a interação social faz não só emergir a identidade individual mas também a novidade oriunda da sua própria transformação.

Como MEAD não vê o indivíduo como a base fundamental para se compreender a identidade, portanto, a individualidade só pode ser entendida em termos do papel ativo que a pessoa desempenha na realidade social. O não-reconhecimento da noção de indivíduo autônomo e a interação constante indivíduo-ambiente e sua indissociabilidade na definição da identidade encontram-se também na integração indivíduo-ambiente de ELIAS (1994) e no construcionismo, processo de interação no qual a sociedade é co-criada, como em FOUCAULD (1990). A própria essência do sujeito implica o objeto que pode ser identificado com o sujeito, e, assim, entende-se a identidade pela superposição e contradições entre ambos.

Nessa pesquisa, o grau de integração e dissidência na formação da identidade organizacional no trabalho foi estudado por três medidas: a percepção de integração, da identidade institucional comparativa e da síndrome nós – eles, referente à expressão individual.

Entre dirigentes e profissionais superiores encontrou-se, por percepção, um alto grau de integração. Três quartos se sentem integrados à empresa e com possibilidades de expressão

e progresso. Apenas 13,7% manifestam algum grau de dissidência e alienação, sobretudo em relação a decisões dos superiores, mas como um sentimento de não-participação no processo decisório, e não necessariamente de isolamento do contexto organizacional. Nesse nível, entre chefes e quadros superiores, são baixos ou praticamente inexistentes os sentimentos de apatia em relação à empresa. Poucos sentem-se formalmente excluídos e apáticos com relação ao trabalho. No entanto, verifica-se um paroquialismo elevado nessa integração, pois a maioria (52,3 %) percebe-se integrada apenas a determinados setores e grupos, e não à empresa como um todo. Trata-se de um sentimento típico da cultura fragmentada da sociedade pós-moderna (PARKER, 1997). As pessoas, mesmo os dirigentes, estão presas a um sentido de pertencimento bastante localizado.

Preocupam-se na empresa através dos setores que dirigem ou onde estão localizados: reconhecem um grupo de pertencimento mais significativo do que o da empresa como um todo. Para os que exercem função gerencial, o sentimento de fragmentação é alto e não-contraditório com as descrições modernas sobre o tema e sugere que a visão de globalidade e de interdependência deve ser continuamente reconstruída.

A análise da institucional comparativa revela que, excluindo-se a família, a identidade com a organização do trabalho tende a ser significativamente superior a com qualquer outra instituição. Questionados sobre se se sentem identificados com alguma outra instituição fora do trabalho e sobre a importância relativa dessa instituição, se mais ou menos importante, a empresa para a qual trabalha é aquela com que possuem a mais forte identificação. A centralidade da preocupação e a identificação com a empresa ou serviço público no qual estão inseridos são a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional (2/3). Pouco mais de 1/3 afirma ter instituições cuja identificação é superior à do trabalho. Entre essas, conforme revelado na Tabela I, organizações como clubes sociais, grupos artísticos, entidades religiosas, clubes de futebol e partidos políticos tendem a suplantam a identificação com a organização do trabalho.

Tabela I
SENTIMENTO DE IDENTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA RELATIVA POR
INSTITUIÇÕES

SENTIMENTO DE IDENTIFICAÇÃO COM OUTRA INSTITUIÇÃO – AS MAIS MENCIONADAS –	JULGA MAIS IMPORTANTE QUE A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA
	%
Clube social	22,9
Entidades religiosas	20,0
Grupo artístico	17,1
Clube de futebol	12,9
Partido político	8,6
Entidade ecológica	8,6
Sindicatos	5,7
Grupo racial / gênero /étnico	4,3
TOTAL	100,0

Quanto à percepção da identidade pela linguagem e forma de expressão, pode-se notar que a maioria da elite organizacional (78,7%) quando se refere à própria empresa, tende a se referir como “nós”, e 21,3% se referem como “eles”. O sentido da percepção de identidade também é variado por pessoas e por dimensões acentuadas de paroquialismo. Apenas 24,8% usam “nós” para se referir à empresa, e a maior parte, quando utiliza a mesma expressão, se refere ao seu setor (31,2%) ou a um grupo específico dentro da empresa (16,0%). Há referências globalistas mas especializadas como utilizar “nós” para abranger todos os funcionários (19,2%).

A expressão “eles” revela majoritariamente a síndrome da dissidência em relação a políticas, ações e comportamentos superiores e muito pequena em relação aos funcionários e pessoal externo. Assim, 74,4% expressam “eles” para se referirem aos próprios superiores em geral; apenas 10,3% usam a mesma expressão para os próprios funcionários, e 14,6% para o pessoal externo, como acionistas, proprietários, parceiros e fornecedores. Essa dissidência ou alienação não significa, portanto, dano ao sentimento de integração à organização, mas a contrariedade com políticas e diretrizes superiores de base hierárquica – típica de profissionais superiores que possuem conhecimento, informação e capacidade analítica de problemas.

Aprofundando a síndrome nós – eles, procurou-se investigar alguns fatores de discriminação. O sentimento de exclusão ou a exclusão real carregam um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. Como um grupo de elite, apenas uma fração dos entrevistados (37,3%) já sentiu discriminada no trabalho. Dos que se sentiram, 2/3 não a sentiram com frequência, e sim como algo pontual e esporádico. Mas os temas da discriminação são variados, e, pelas percentagens, os números foram baixíssimos e variados por gênero, estilos de vida, preferências sexuais, crenças religiosas, local de residência e tipo de personalidade. Apenas um motivo se sobressaiu em quase 40% dos entrevistados: a discriminação ocorre por serem críticos da empresa. É interessante notar que, entre as pessoas que sentem discriminadas, há um número maior e expressivo de mulheres, que no entanto não vêem a discriminação pelo fator gênero, mas por serem mais críticas da empresa. Assim, a pequena discriminação notada é restrita ao ramo da expressão individual e da dissidência opinativa.

Vale registrar também que, mesmo entre a elite organizacional, se verifica a síndrome nós - eles de identificação e de oposição (dissidência) pela base hierárquica, insinuando a contracultura em contradição com a possível tentativa de imposição de uma cultura superior. De um lado isso coincide com as explicações de criação da cultura organizacional por imposição superior, e por outro com as visões contemporâneas sobre a alta fragmentação da cultura.

A cultura organizacional, como passível de ser criada por deliberação gerencial e utilizada para o bem da empresa, foi propagada a partir do trabalho de DEAL e KENNEDY (1982) sobre cultura corporativa. Esses autores ampliaram e reforçaram a crença de que culturas fortes causam o êxito empresarial, e fracas, o fracasso. Criaram escola e seus inúmeros seguidores, com maior profundidade e consistência teórica, como SCHEIN (1985) KILMAN, (1985), DENISON (1990), e HAMPDEN-TURNER (1993) que reforçaram o utilitarismo da cultura para o desenvolvimento organizacional. Naturalmente essas conclusões aguçaram, nas últimas décadas, a tentativa de criar, tanto por imposição gerencial superior quanto por participação, uma cultura corporativa. Autobiografias de grandes executivos popularizam a idéia de uma cultura como facilmente imposta pela deliberação de um herói carismático e vitorioso. Avançou-se assim, na crença da possibilidade de imposição de uma “cultura de base hierárquica superior” facilitando não só novas formas da síndrome “nós” ou “eles”, quanto definições sobre o lado bom da cultura ou da contracultura.

A síndrome “nós – eles” se manifesta claramente pela base hierárquica mesmo entre a elite organizacional, e, possivelmente, não contradiz posturas propagadas recentemente como as de CASEY (1995) sobre a cultura quase como um disfarce para a necessidade de controle organizacional, nem dos humanistas radicais como FOUCAULT (1966), para quem a cultura é a relação contestada entre significados – a compreensão distinguidora de grupos sociais particulares. FOUCAULT satisfaz os individualistas modernos por tentar tratar a revolta individual contra o coletivo representado pelas estruturas e sistemas de poder organizacional como uma emancipação. Como a emancipação parece ser sempre individual e não coletiva, a síndrome a “nós – eles” se referiria, nesse caso, a um jogo de poder apenas de um indivíduo contra um grupo, tão típico das posturas psicanalíticas. Nessas explicações parece haver um esquecimento, ou descaso com o coletivo. Tanto CASEY como FOUCAULT vêem a expressão, a autonomia e a liberdade individuais como uma dinâmica permanente de se emancipar de formas organizacionais, incluindo-se aí a hierarquia.

Por outro lado, a perspectiva da cultura organizacional, como menos deliberada e mais evolutiva e emergente, como em ANTHONY (1994) e PARKER (2000) se coaduna melhor com as explicações baseadas no dinamismo tão típicas da teoria administrativa contemporânea. Nada é estático, inclusive as síndromes distintivas de indivíduos e grupos, bem como a percepção de integração. Se nada na organização é estático, a cultura também é dinâmica, e só se pode compreendê-la como um conjunto muito pequeno de dimensões genéricas. Assim, a síndrome “nós – eles” se insere na cultura organizacional como um processo em constante revisão, e não como uma dimensão cultural de estabilidade. Como processos construídos internamente (HALL, 1992 e PARKER 1997), “nós e outros” de base hierárquica é dependente de revisões não só pelo jogo do poder mas por práticas gerenciais cotidianas – por exemplo, mais participação.

Dirigentes, gerentes e quadros superiores sentem-se bem integrados mas não têm grandes ilusões sobre a vida organizacional. Assim, quando questionados sobre uma oferta de trabalho em outra empresa, mesmo se lhes fosse concedido maior grau de liberdade de ação e de expressão, a quase totalidade dos entrevistados prefere ficar no emprego atual (84,5%). Independentemente de qualquer dificuldade, problema ou crise, não mudariam de emprego. Sentem-se bem onde estão. Numa avaliação global, 78,6% estão satisfeitos no atual emprego.

Aprofundando-se a análise, inclusive através de entrevistas abertas, aprende-se que essas pessoas não trocam de organização não necessariamente pelo grau de satisfação, mas principalmente porque julgam que tudo seria mais ou menos igual em qualquer outro lugar. O revelador dessa explicação é a tendência a sentir maior satisfação encontrada entre os dirigentes mais velhos. Entre os que afirmaram que mudariam de emprego há uma forte presença dos mais jovens. Seguindo-se o mesmo raciocínio, a razão estaria menos no seu espírito empreendedor e na sua disposição para correr riscos e mais em ainda terem a ilusão de que a vida organizacional possa ser diferente em outra empresa. Nota-se ainda, em relação à satisfação geral no trabalho, que são exatamente os jovens – com menos de 35 anos de idade e recém-admitidos – que revelam maior grau de insatisfação. Outras contingências interessantes são encontradas entre os que aceitariam um novo emprego: o número de homens é o dobro em relação ao de mulheres. Não é sinal de acomodação, mas as mulheres julgam ter mais dificuldade em arranjar outro emprego. E, como relatam ter chegado ao topo, com uma luta e dedicação superiores às dos homens, possivelmente, vêem a reconstrução da vida profissional como mais arriscada e onerosa.

PERSPECTIVA INDIVIDUAL: A AUTONOMIA DE AÇÃO COMO SUPERIOR À DE EXPRESSÃO

Enquanto a perspectiva social se preocupa essencialmente em como o indivíduo age e se apresenta perante a sociedade, a perspectiva psicológica interessa-se por entender como e por que a pessoa responde a provocações sociais diversas, segundo as mesmas características. Essa perspectiva centra-se na pessoa como um ser único perante situações variadas (COHEN, 1994).

Na verdade, procura-se entender a identidade, através da visão do **eu**, ou seja, o conjunto das representações e da memória individuais. Ver o **eu** significa concentrar a atenção no valor do subjetivo, da consistência e da continuidade apesar do tempo e do espaço. Presume-se a identidade como incluindo dimensões da personalidade, um conceito amplo incluindo todas as predisposições de comportamento.

Qualquer análise do conceito de identidade, nas suas dimensões psicológicas, revela uma controvérsia acentuada e problemática sobre a amplitude e o real significado e utilidade desse conceito. A razão é que os próprios componentes psicológicos da identidade como o eu, o mim e a personalidade, são também sujeitos a definições controversas, amplas e ambíguas. Por isso, muitos analistas preferem trabalhar, como se faz nessa pesquisa, simplesmente com a auto percepção.

A sociedade moderna valoriza o individualismo, o autodesenvolvimento e o ser a si próprio com autenticidade. A contemporaneidade minimiza o coletivo e o comunitário ao propagar o “eu” como absoluto e ressaltar o foco no indivíduo. Instituições comunitárias tradicionais sofrem danos nos seus aspectos coletivos e na minimização de seu papel na sociedade. A família é mais fragmentada, a escola é menos comunitária e o próprio Estado, minimizado. GEERTZ (1978) já lembrava o avanço da cultura ocidental para uma ênfase excessiva no conceito da pessoa como única e distintiva em contraste com o todo social. Chegou-se à sociedade dos indivíduos (ELIAS, 1994) ou era em que o individual prevalece sobre o coletivo (HOBBSAWN, 1995). Na empresa, valorizam-se o potencial individual de cada funcionário e a necessidade de se singularizar o cliente através de práticas de customização.

Expressões individuais também são estimuladas e justificadas pelo ideal de criatividade. Para se mostrarem criativas, as pessoas acentuam suas diferenças. Ser igual, conformar-se com um grupo, se revela uma expressão de alienação social. Assim, a busca de singularidade e de autenticidade nas práticas de trabalho significa menos a criação de um espaço de solidariedade e de um sentido grupal de pertencimento e mais a possibilidade de desenvolver e de ocupar um espaço especial e único no desempenho das próprias tarefas. Para os níveis gerenciais ressaltam-se o espírito de iniciativa, o empreendedorismo e a capacidade individual de correr riscos. Assim, em organizações avançadas e modernizadas, dever-se-ia se ter mais liberdade de expressão. São constantes as descrições sobre a alta mobilidade e o individualismo nas relações internas: tanto os dirigentes quanto os demais funcionários são vistos como pessoas cujo progresso, desempenho e carreira dependem inteiramente de si próprios. Funcionários flutuam sobre os grupos e mantêm laços frágeis com todos eles. Em princípio, o grupo já não serve para proteger interesses nem para cultivar laços de solidariedade. Possivelmente, também, as pessoas são mais manipuláveis ou vulneráveis à manipulação.

Nesse sentido, pode-se presumir a elite organizacional como mais propensa a desenvolver o individualismo, o sentido de competição, e a aprender a ver menos necessidade para o seu progresso, e o exercício de suas funções de uma solidariedade grupal de **base**, como seria necessário por exemplo, para o pessoal subordinado, mais controlado e com

menos possibilidades de expressão. Nesses casos, inclusive, pode-se esperar um maior grau de apatia, revolta e ressentimento com a organização e de questionamento sobre o próprio significado da solidariedade.

A pesquisa revelou dirigentes não apologistas da cultura como promotora do progresso organizacional, e, assim, não são propensos a valorizar o que tem a ver com valores comuns; como também não demonstram posturas elitistas clássicas de acentuar mérito e hierarquia, isto é, conceder maior peso de expressão e de posicionamento aos profissionais mais capazes e líderes nas suas áreas. Na verdade, como nos retratos teóricos modernos, a grande maioria dos dirigentes vê a preservação do individualismo como um fator de desenvolvimento empresarial. Por atitude, os dirigentes valorizam a pluralidade cultural e de opiniões, ou seja, o individualismo e a diversidade.

Na pesquisa, procurou-se ver ainda como essa elite percebe a sua capacidade de expressão e seus incentivos à inovação ou as variações que inibem qualquer visão do **eu** como algo estável. Verificaram-se (1) a **comunicação**: consideração e incentivo à autonomia de expressão; (2) o **controle**: sentimento de controle excessivo ou de vigilância sobre si próprio; (3) a **autonomia na tarefa**: liberdade para métodos próprios de trabalho e incentivos à inovação.

A percepção sobre autonomia e liberdade de expressão é bastante elevada. Tanto com relação à liberdade de opinião e expressão (70,6%), à consideração das próprias idéias nas decisões (87,0%), como também à liberdade para mudar métodos de trabalho (80,0%). Embora alta, a percepção sobre incentivos à introdução de novidades é relativamente mais já que 32,2% não se sentem incentivados a tal. Nos sentimentos sobre ser controlado e vigiado, apenas 10,4% sentem-se mais controlados do que em qualquer outra empresa.

Ao se aprofundar a análise dos dados sobre a auto percepção de autonomia e liberdade de expressão, encontraram-se algumas contingências significativas, como por exemplo: os homens sentem-se – em uma alta proporção – mais livres para se expressarem do que as mulheres. Nas entrevistas abertas, as mulheres se manifestam mais receosas e sujeitas a sanções na empresa do que os homens. Esse receio ficou claro em todas as questões da pesquisa em que se examinava algo sobre liberdade e restrição: o sentimento de ser restringido é mais intenso nas mulheres do que nos homens. Há uma forte tendência para os homens se sentirem mais livres do que as mulheres, tanto para a expressão como para a ação. Por exemplo, entre os homens, a proporção dos se julgam com autonomia para métodos próprios de trabalho é oito vezes maior do que os que não se sentem com essa liberdade. Essa proporção é apenas o dobro entre as mulheres.

Há outras dignas de menção como: (1) na empresa privada, o número de dirigentes e de quadros superiores que sentem ter liberdade de expressão é 4,5 vezes maior do que os que não sentem, enquanto essa diferença na área pública é de apenas 1,3 vez. Na área pública, a visibilidade e as negociações políticas por trás das grandes decisões impõem cautela nos dirigentes desde o início do processo decisório, inclusive limitando a liberdade de expressão. Nas organizações sem fins lucrativos, não há essa diferença; e (2) na empresa privada, a proporção dos que percebem, as próprias idéias levadas em conta no processo decisório organizacional é 10 vezes maior do que os que não percebem, enquanto essa proporção é de 4,5 vezes no serviço público. Na mesma linha de raciocínio, a negociação política de todas as grandes decisões públicas faz haver as mais variadas, interferências e pressões sobre o processo de fontes de poder, inclusive de instâncias normalmente distantes e fora do controle e do contato cotidiano dos dirigentes. Nesse caso, também não se nota diferença entre os dirigentes de ONGs.

Esses dados permitem sugerir que as teorias sobre alienação – fragmentação, apatia, não-participação, desintegração, falta de incentivos, desconsideração das pessoas no processo decisório – são frágeis para explicar atitudes e possivelmente comportamento de dirigentes e

quadros superiores. Assim pode-se compreender por que, apesar dos limites relatados nessas teorias, as organizações progridem e captam pessoas empreendedoras e leais aos empreendimentos. O trabalho domina a vida desses dirigentes. Caso não mantivessem esse grau de liberdade de expressão e, sobretudo, de ação, seria impossível a convivência no trabalho e suas realizações: a maioria sucumbiria às frustrações e ao ambiente de ineficiência.

Ter liberdade de expressão, inclusive de contradizer as chefias, parece muito importante na comunicação interna, mas não um fator tão relevante quanto se pode presumir pelo senso comum. Praticamente todos os dirigentes conseguem visualizar algum fator organizacional mais importante do que ter liberdade de expressar o que pensa. Benefícios (salários e bônus), ambiente de trabalho (ausência de conflitos) e liberdade de ação (métodos próprios e chefes participativos e que delegam) praticamente são considerados mais importantes que a própria opinião. A tabela II mostra, por porcentagens, fatores percebidos como mais importantes do que a expressão da própria opinião.

Quando instados a se manifestar sobre o que apreciam mais na empresa, os dirigentes e quadros superiores relatam gostar do ambiente agradável, da boa comunicação e da participação com funcionários, bem como do espírito de iniciativa. Na verdade, sentem-se partícipes de um processo em que se inserem com significado e em ambiente agradável e comunicativo. Mas vêem como irritantes fatores que lhes retiram capacidade de ação e de decisão, como obstáculos de estruturas e processos de trabalho. Vêem com mais indiferença a possibilidade de se expressar do que a de agir e conquistar. Assim, declaram-se irritados com a cultura de descaso, da falta de comprometimento e ineficiência de funcionários e com a imposição de chefes superiores. A perspectiva da prevalência das vontades e possibilidades individuais parece definir a maior parte da relação de amor e ódio à organização.

A mudança de uma sociedade mais rígida, na qual valores e uma cultura coletiva, aliados à autodisciplina, moldavam a durabilidade do **eu**, para uma nova sociedade individualista, promotora da inovação constante e incentivadora do espírito de iniciativa, alterou a visibilidade e a composição desse **eu**. Nessa nova sociedade, se entende o **eu** como algo também multifacetado, instável e em permanente recomposição. A ênfase moderna é na própria fragmentação e na decomposição da identidade (SENNET, 1998).

No entanto, como essa pesquisa revela, nas suas dimensões sociais, por ser alta integração da elite com sua empresa, permanece, em meio a essa fragmentação, uma grande possibilidade de a identidade individual ser constantemente moldada pela influência do coletivo organizacional.

As hipóteses correntes sobre o individualismo contemporâneo e o incentivo às expressões de identidade sugerem a dificuldade de inserção das pessoas em sua organização de trabalho. Ressaltam-se crises de identidade como menos relacionadas a dimensões individuais de personalidade e mais pela falta do sentido de inserção e de pertencimentos em determinados grupos sociais como a organização. Nesse sentido, exacerba-se a síndrome “nós – eles” e exagera-se o sentimento de alienação, dissidência ou apatia. Para o bem ou para o mal, a organização do trabalho oferece um sentido de pertencimento e conquista a adesão da elite organizacional muito além da simples posturas utilitárias e além da submissão típica das teorias baseadas no humanismo psicanalítico. Não se trata contudo de uma integração e de congruências perfeitas, mas serve com vigor ao espírito de concretização individual e social implícito na teoria administrativa.

Tabela II
FATORES MAIS IMPORTANTES
DO QUE A EXPRESSÃO DA PRÓPRIA OPINIÃO

FATORES mais IMPORTANTES DO QUE A EXPRESSÃO DA PRÓPRIA OPINIÃO	%
Ser bem pago e receber bônus e prêmios	20,5
Ter autonomia para métodos próprios de trabalho	20,0
Ter chefes que delegam e buscam a participação	17,8
Desempenhar tarefas agradáveis	15,7
Viver em ambiente sem conflito	12,4
Ter plano de carreira	9,7
Receber apoio e elogios	3,8
TOTAL	100,0

Na reconstrução da identidade, os laços indivíduo – organização possuem dimensões de congruência e incongruência, de adesão e rejeição, de afeto e ódio. Na prática, a incongruência e a rejeição se aproximam do sentimento de exclusão – o contraditório na busca do mais importante elo de identidade com a organização, que é o sentido de pertencimento.

Sentimentos de exclusão – por real ou imaginário - carregam um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. A exclusão adquire aspectos formais e informais de se discriminar e segregar pessoas. Importa para a identidade a percepção ou sentimento de exclusão pela dificuldade de se identificar ou se sentir inserido na organização ou grupo de referência.

Ao contrário dos sistemas políticos em que se proclama a igualdade permanente, a empresa já assume de antemão ser o mundo da diferença. Hierarquia, separações por grupos profissionais, habilidades, competências ou antiguidade já definem a desigualdade e formas variadas de inserção.

Ao contrário dos sistemas sociais, em que se proclama a igualdade como fator inicial, a organização do trabalho já aceita as conquistas e casualidades do desempenho como fatores de diferenciação social. Na produção, os estímulos à diferença e ao desempenho são normalmente recompensados de forma planejadamente desigual. Apesar de existirem políticas compensatórias, a diferenciação continua a ser incentivada e recompensada por critérios de desigualdade.

Assim, a interligação do indivíduo com a organização se faz através de relações positivas e negativas que se interpõem no dinamismo e no caráter mutante da cultura organizacional. A maioria dos dirigentes e quadros superiores tem mais motivos para se alegrar do que para se queixar. A alegria de pertencer, de realizar e de poder conquistar, suplantam largamente as dificuldades e crises que possam relatar. Como se viu, permanecer onde está é uma expectativa da maioria.

A expressão do eu pode sempre estar contida na cultura ou subculturas ou contraculturas. O fato de o indivíduo ser congruente não significa esta no mundo da submissão. Na verdade, culturas organizacionais deveriam ser vistas como unidades fragmentadas nas quais os membros se identificam como uma coletividade algumas vezes e como divididos em outras. A cultura organizacional deve ser compreendida tanto através das ações cotidianas das pessoas como das características gerais do setor e da sociedade na qual a organização se insere (PARKER, 2000).

O VIGOR DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Por ter um desenvolvimento progressivo, o entendimento da identidade exige a captação tanto de seus elementos de continuidade, ou seja, os permanentes ao longo de sucessivas mudanças, como também os de reconstrução por interação social.

Se o conteúdo a identidade é em parte, formado por interações entre pessoas e instituições sociais – que deliberadamente as influenciam –pode-se concluir que a organização do trabalho, por sua maior imposição, age significativamente como um dos objetos de influência e de identificação. Mas, como se verificou, a organização mantém dimensões de voluntariado individual na adesão às novas formas de pensar e de agir.

Assim, a identidade caracteriza-se por ser uma totalidade dinâmica: ao mesmo tempo que revela a singularidade, cria uma visibilidade social e uma forma de se integrar a uma organização. A identidade revela um conjunto de processos de pensar, perceber e sentir que têm função organizadora das ações individuais no sentido de atender não só às próprias aspirações como também às exigências organizacionais. Através da socialização, a integração com a organização do trabalho se torna uma parte importante da identidade individual. Na relação com a organização, o indivíduo parece compartilhar algo que é essencial para ele e aparenta uma unicidade. Portanto, a identidade se posiciona entre os fenômenos internos da mente e as experiências interpessoais na organização.

Se a exacerbação do individualismo contemporâneo impõe novas expectativas e aspirações individuais, construída fora da trabalho pode parecer, em princípio, que a identidade individual sofra danos por influência da organização. A pesquisa sobre a elite organizacional revela menos esse dano e mais a aquisição positiva de um sentido de integração e congruência..

Se as pessoas manifestam-se pela validade do pluralismo individual, pode-se presumir que reconhecem o coletivo como fragmentado. Possivelmente, buscam a identidade coletiva em dimensões mínimas.

Espaços individuais e coletivos são duas dimensões distintas com características próprias. Possivelmente, a expressão da identidade individual não é uma tentativa do indivíduo de ser coerente consigo próprio frente a uma realidade organizacional da qual discorda ou concorda. Dar sentido a si próprio significa tentar construir o seu significado na organização, através de ações e de conquistas individuais, apesar das diferenças, dos conflitos e da falta de consenso.

Pessoas que se sentem bem-integradas proclamam a necessidade de individualismo e não se sentem diminuídas ou prejudicadas quando não há o espaço de expressão opinativa. Possivelmente, sentir a existência do espaço para expressão individual tem pouco ou nada a ver com o sentido de integração ou de congruência com a organização. Para se sentir integrado, é menos importante sentir o espaço coletivo do que ver a possibilidade de ação e de conquista.

Por terem a crença na fragmentação e no individualismo, os dirigentes também não esperam ou buscam coerência no coletivo organizacional. Cada um busca a sua consistência e forma de se apresentar e de se exprimir independentemente da consequência da expressão alheia e mais na presunção ou imaginação de como suas próprias expressões e ações afetam as próprias conquistas e a estrutura de poder.

Assim, pela perspectiva da elite organizacional, a luta de poder na organização talvez seja mais bem explicada pelas teorias de pluralidade e de competição de espaços, de conflitos e de conspirações do que pelas teorias dos discursos competitivos ou dos sujeitos resistentes (CLEGG, 1994 e FOUCAULT, 1979 e 1997)). Na teoria da fragmentação e pluralidade do poder (PFEFFER, 1994 e LEAVITT, 1986), o oposto é contestado pela própria pluralidade na distribuição de recursos de poder. Não se espera grande consenso, a não ser no mínimo necessário para manter a existência da própria organização.

Afinal de contas, a identidade individual se manifesta por ser algo diferente, em que existem a pressão e a convocação para uma identidade coletiva. A organização modela essa identidade menos pela construção e assimilação de consensos e valores coletivos e mais pelo reforço que concede ao individualismo. Para a elite organizacional, o social é a convocação para um espaço de ação individual.

Possivelmente, na luta pela sobrevivência e nas batalhas por conquistas e oportunidades de trabalho e de desenvolvimento, as pessoas se inserem em meio organizacional onde não só florescem motivos para buscar novos significados e interpretações sobre si próprias mas também novas consciências sobre o valor de imposições e limites.

A vida fora do trabalho é significativamente mais livre em escolhas do que dentro dela. No entanto, a centralidade do trabalho na vida humana reduz o impacto das possibilidades externas e o novo sentido de adesão propicia a organização, uma instância onde a identidade pode ser mais acentuadamente reformada. Nela o **eu** recebe novas provocações para adesões e internalização de novos valores e incentivos para comprometimento.

Na verdade, a expressão do **eu** é a luta entre um mundo interior de grandes possibilidades e de escolhas baseadas em sonhos e imaginações e um mundo exterior de imposições e obrigações. No trabalho, dirigentes e quadros superiores parecem mais bem adaptados menos pela expressão do individual do **eu** e mais pelo valor da ação e da conquista. Na vida moderna, competitiva e variada, o **eu** e o sentido de identidade serão tão instáveis e mutantes quanto a fragmentação social. Nesse sentido, organização do trabalho revela um vigor em poder remodelar a identidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY Peter. *Managing culture*. Buckingham: Open University Press, 1994.

BREWER, Marylinn e ROCCAS, S. Individual values, social identity and optimal distinctiveness. In: SEDIKIDES, Constantine e BREWER, Marylinn (coords). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

CASEY, Catherine. *Work, self and society: after industrialism*. London: Routledge, 1995.

CLEGG, Stuart. Power relations and the constitution of the resistant subject. In: JERNIER, John. KNIGHTS, David e NORD, Walter (coords). *Resistance and power in organisations*. London: Routledge, 1994.

COHEN, Anthony. *Self consciousness*. London: Routledge, 1994.

DEAL, Terrence e KENNEDY, Allan. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1982.

DEAUX, Kay e PERKINS, T. The kaleidoscopic self. In: SEDIKIDES, Constantine e BREWER, Marylinn (coords). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

DEAUX, Kay. Social identification. In: HIGGINS, E. Tory e KRULANSKI, Arie (coords.) . *Social psychology: handbook of basic principles*. New York: Guilford Press, 1996.

DENISON, Daniel. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley and Sons, 1990.

ELIAS, Norbert. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

ELLIOT, Anthony. *Concepts of the self*. Cambridge : Cambridge Polity Press, 2001.

FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas: uma arqueologia*. Lisboa: Portugaláia, 1966.

_____. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. *The care of the self*. New York: Vintage, 1990.

_____. *Vigiar e punir: nascimento de uma prisão*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

GEERTZ, Clifford . *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HALL, Stuart. The question of culture identity. In HALL, Stuart, HELD, David e McGREW, Tony (coords.). *Modernity and its futures*. Cambridge. Polity Press, 1992.

HAMPDEN-TURNER, Charles. *Cultura da empresa*. Lisboa: Presença, 1993.

HETHERINGTON, Kevin. Introdução. In: HETHERINGTON, Kevin. e MUNRO Rolland (coords.). *Ideas of difference: social ordering and the labour of division*. Oxford: Blackwell, 1997.

_____. *Expressions of identity: space, performance, politics*. London: Sage, 1998.

HOBBSBAWN, Eric. *A era dos extremos*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

KILMAN, Ralph, SAXTON, Mary, SERPA Roy. (coords.) *Gaining control of the corporate cultures*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

KNIGHTS, David e WILLMOTT, Hugh. *Power and identity in work organization*. London: Sage 1999.

LEAVITT, Harold. *Corporate pathfinders*. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1986.

MEAD, George. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press ,1967.

PARKER, Martin. *Organizational culture and identity*. London Sage Publications, 2000.

_____. Dividing organizations and multiplying identities. In: HETHERINGTON, Kevin e MUNRO, Rolland (coords.). *Ideas of difference: social spaces and the labour of division*. Oxford: Blackwell, 1997.

PFEFFER, Jeffrey. *Gerir com poder*. Lisboa: Bertrand, 1994.

PRATT, Michael e FOREMAN, Peter. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, v.25, n.1 p.18-42, jan. 2000.

RUANO-BORBALAN, Jean-Claude. Intoduction: la construction de l'identité.. In: RUANO-BORBALAN, J. C. (coords). *L'identité*. Paris: Sciences Humaines Éditions 1998 .

SCHEIN, Edgard . *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENNET, Richard. *The corrosion of character: the personal consequences of work in new capitalism*. New York: Norton, 1998.

SHOTTER, John. *Conversational realities: constructing life through languages*: London: Sage, 1993.

XIBERRAS, Martine. *As teorias da exclusão*. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.