

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NATALIA JAUREGUI LORDA

**CONCEITO DE IDENTIDADE: CONTEXTOS, TRAÇOS E PERTINÊNCIAS NA
VIDA ORGANIZACIONAL**

SÃO PAULO

2011

NATALIA JAUREGUI LORDA

**CONCEITO DE IDENTIDADE: CONTEXTOS, TRAÇOS E PERTINÊNCIAS NA
VIDA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais
Orientador: Prof^a. Dra. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Lorda, Natalia Jauregui.

Conceito de Identidade: Contextos, Traços e Pertinências na Vida Organizacional / Natalia Jauregui Lorda- 2011.
185 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Identidade organizacional. 2. Identidade (Psicologia). 3. Psicologia organizacional. 4. Percepção. I. Freitas, Maria Ester de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.013.1

NATALIA JAUREGUI LORDA

**CONCEITO DE IDENTIDADE: CONTEXTOS, TRAÇOS E PERTINÊNCIAS NA
VIDA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de Aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dra. Maria Ester de Freitas
FGV-EASP

Prof. Dr. Mario Aquino Alves
FGV-EASP

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva
UFMG

Para minha mãe e meu pai, minhas mais preciosas dádivas.

AGRADECIMENTOS

Neste meu caminho de Orfeu, em minha descida, apareceram muitos labirintos, muitos faunos e criaturas assustadoras, muitos lagos profundos e cavernas a atravessar, e cantos por vezes completamente escuros... Porém, a lira e alguns seres protetores estiveram comigo o tempo todo. Com generosidade, eles seguiram meus passos e provaram gotas de meu suor. Inúmeras vezes enxugaram meu rosto e sopraram minha testa... Inúmeras vezes entoaram um canto suave e afagaram minha alma docemente na escuridão.

A eles,

Meu pai, Heriberto Jauregui Lorda, e minha mãe, Elba Ofélia D'Elia, deuses guardiões, que espreitaram meu andar com paciência e proteção divina. Que todos os dias me ensinam que a vida pode ser vivida com alegria, doçura e determinação. Que é possível imaginar e agir para um mundo melhor e que nenhum caminho é tão longo que não se possa ser percorrido... e celebrado. Evoé!

A minha irmã, Soledad Laura Jauregui Lorda, Deusa-mãe, que inspira calma e proteção, minha mais valiosa companhia. E à sua sagrada cria, Angelina e David, anjos semideuses, muito amados por nós e pelos deuses imortais.

A George Barcat, fauno que me acompanha desde tempos imemoriais... e que de tanto percorrer e compartilhar é difícil colocar em palavras a importância e beleza de nosso caminho sagrado. Seguiremos, rindo e dançando juntos, nas festas "rave" eternas do Olimpo! Evoé!

A Fernando Stanziani, dono das cornucópias e segredos das matas, sábio silencioso, que nunca hesitou em ofertar a ambrosia, através de suas conversas e conselhos, sendo generoso ao oferecer ajuda e compartilhar seus conhecimentos comigo.

A André Ribeiro Souto, meu irmão de alma, que manteve a sagrada paz de um centauro e, com o olhar firme, porém suave, me apontou incontáveis vezes o caminho a seguir. Não há palavras que possam agradecer sua presença em minha vida. Evoé!

A minha amiga Shérida Carlos, pitonisa e dona dos rituais ancestrais, companheira de jornada. Embora em descidas diferentes, nossas lágrimas e sorrisos correram juntos pelos mares revoltos e sagrados de Odisseu. Evoé!

A Thaís Almeida Prado, discípula de Dionísio, dona das fantasias, feiticeira das festas e rituais, que propiciou a dança, o vinho e as distrações necessárias para transitar num mundo como este. Evoé!

A vocês, meu mais profundo agradecimento e admiração.

Também à Profª Drª Maria Ester de Freitas pela orientação, por ter me acolhido, pela escolha da banca e por ter articulado meu acesso a uma publicação inédita brasileira sobre o tema Identidade. Como ela mesma disse: um presente dos Deuses! E ao Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva pela contribuição inestimável de me confiar o livro para que eu pudesse realizar a pesquisa.

À organização que permitiu que eu realizasse a pesquisa e aos entrevistados pela disponibilidade e gentileza.

À Profª Drª Isleide Arruda Fontenelle, pela generosidade e estímulo. Por fazer do ato de ensinar, um ato colaborativo, inteligente, criativo e estimulante. Um encontro memorável, sem o qual meu andar teria sido menos interessante. Levo comigo as discussões e bibliografia mais instigantes desta trajetória. Evoé!

Aos meus colegas da FGV/EASP que foram companheiros em momentos de dificuldade e não duvidaram em prestar sua ajuda e apoio nos momentos de dúvida e descrença. E aos momentos de conversas agradáveis. Agradeço especialmente a João Rafael Conde, Fernando Chertman, Marcelo Pires, Cristina Sakamoto, Júlio Nacimiento, Rebeca Alves Chu, Nicole Spohr e Miriam Rodrigues.

À Profª. Drª. Alessandra Ávila Montini, da FEA/USP, por fazer do ensino da Estatística algo acessível, acolhedor e interessante. E, a meus colegas de disciplina, em especial Alcides Araújo, Lígia Narela Cateriano Fonseca, Léo, Luciana Rizzi e Lemilson Almeida que transformaram minha estadia na FEA/USP, em uma convivência divertida e amistosa, permeada por um clima cooperativo e dedicado aos estudos.

Às funcionárias da secretaria da FGV/EASP, Maria Tereza Fernandes Conselmo, Suzinei Teles Garcia e Lucilene A. de Lima Garcia; aos funcionários da biblioteca Daniela de Souza Corrêa, Miriam L. de Souza Silva; e da recepção Oswaldo do Prado Pessoa e Irairton Leite Torres, pela eficiência, apoio, carinho e simpatia.

E... agradeço principalmente ao Teatro, minha formação anterior, que permitiu que eu transitasse por terras estranhas sem perder Eurídice para sempre...

Evoé Baco!

O Plano do Cérbero

Vê-se Orfeu que vem, tocando seu violão, uma grande expressão de mágoa estampada no rosto. Ele busca Eurídice em meio à loucura do carnaval. Dirige-se para o clube dos “Majors do Inferno”, onde se processa, infernalmente, a batucada. Mas, súbito, vê seu caminho barrado pelo Cérbero, o leão-de-chácara do clube, o grande cão de muitos braços e muitas cabeças, que investe contra ele ameaçadoramente, e só não o trucida porque Orfeu não pára de tocar sua música divina, que o perturba. Quando o Cérbero avança, Orfeu recua sempre tocando, e ante a música é o Cérbero que, por sua vez, recua, sem saber o que faça. Pouco a pouco a música de Orfeu domina o Cérbero, que acaba por vir estirar-se a seus pés, apaziguado. [...]

ORFEU (clamando)

Eurídice, vem comigo!

(Vinicius de Moraes, Obra Poética)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de discutir os diversos conceitos de “identidade organizacional” através de um inventário da literatura recente, com base no qual traçamos um panorama histórico do conceito de identidade na Psicologia, na Sociologia e nos Estudos Organizacionais. Analisamos, em particular, como o conceito de identidade se modificou no trânsito da modernidade para a pós-modernidade e a maneira como as transformações desse período impactaram o mundo corporativo. Realizamos uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e ilustrativo com colaboradores de uma grande organização brasileira do setor financeiro, escolhida em virtude de a mesma estar finalizando um processo de fusão com outra instituição do setor. O propósito da pesquisa foi o de avaliar como os colaboradores de duas áreas responsáveis pela disseminação de valores percebem a identidade da organização e verificar se essa percepção pode ser lida e interpretada através dos conceitos inventariados. O resultado da pesquisa foi positivo e encontramos conceitos de identidade organizacional vinculados às teorias pós-modernas, nas quais a identidade é um fenômeno dinâmico, fluído e líquido.

Palavras-chave: identidade, Identidade Organizacional, Identidade fluida, Pós-modernidade, Percepção organizacional.

ABSTRACT

The goal of this paper is to discuss the several notions of “organizational identity” by means of revising the recent literature, and thus outlining the history of the concept of identity in Psychology, Sociology and Organizational Studies. More specifically, we have analyzed how the concept of identity changed from modernity to post-modernity, and how the changes during this period of time affected the corporate world. For exploratory and illustrative purposes, we have carried out a qualitative research with employees of a major Brazilian organization in the financial industry, chosen due to the fact that it has just been through a merger with another organization of the segment. The research seeks to assess how the employees of two areas responsible for disseminating values perceive the organization’s identity, and to verify if this perception can be read and interpreted by means of the concepts previously outlined. The research provided positive results revealing organizational identity concepts that are linked to the post-modern theories, which envision identity as a dynamic, fluid or liquid phenomenon.

Key words: identity, organizational identity, fluid identity, post-modernity, organizational perception.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre Joshua discourse e Gênesis discourse.....	37
Quadro 2 – Mitos que legitimam o discurso.....	38
Quadro 3 – Autores e abordagens no estudo da identidade organizacional.....	85
Quadro 4 – Níveis de representação.....	90
Quadro 5 – Critérios de Análise.....	127
Quadro 6 – Grupos de Percepção dos Entrevistados.....	129
Quadro 7 – Foco da Análise.....	155
Quadro 8 – Perfil dos entrevistados.....	184

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECT – Terapias Eletroconvulsivas

SIT – Social Identity Theory

TMM –Team Mental Model

TMMs – Team Mental Models

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. CONTEXTO SÓCIO-HISTÓRICO	18
1.1 Modernidade e Trabalho	28
1.2 Modernidade e Identidade	40
2. CONSTRUTOS: IDENTIDADE	50
2.1 Conceito de Identidade	50
2.2 Identidade Pessoal Segundo Erikson	52
2.2.1 Identidade e os 8 Estágios de Desenvolvimento Segundo Erikson	56
2.2.2 Processo de Identificação	61
2.3 Socialização e Identidade	62
2.3.1 Identidade e o Cotidiano	73
2.4 Identidade Organizacional	80
2.4.1 Identidade Fluida	109
2.5 Identidade e Imagem Organizacional	112
2.5.1 A Marca	118
2.7 Simbolismo e Imaginário Organizacional	121
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	123
3.1 Caracterização da Organização e Grupo Pesquisado	124
3.2 Tratamento dos Dados	125
3.3 Análise dos Dados	127
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	129
5. CONCLUSÃO	164
BIBLIOGRAFIA	171
ANEXO I Roteiro de Entrevistas	183
ANEXO II Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa	184

INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem por objetivo inventariar e discutir os conceitos de “identidade organizacional” propostos em textos seminais e na literatura recente. A partir do inventário traçamos um panorama histórico do conceito de identidade na Psicologia, na Sociologia e nos Estudos Organizacionais e, em particular, analisamos como este conceito foi modificado na transição da modernidade para a pós-modernidade e de que modos as transformações desse período influenciaram o mundo corporativo.

Realizamos também uma pesquisa qualitativa em uma grande instituição financeira nacional. Esta pesquisa tem um caráter exploratório e ilustrativo e visou identificar através da percepção dos membros organizacionais os vínculos que estes estabelecem com a organização e a partir deles verificar de que forma o conceito de identidade fluida responde à pergunta: Quem somos nós como organização?

A organização foi escolhida devido ao fato de seu crescimento ter ocorrido por obra de vários e sucessivos processos de aquisição, sobretudo na década de 1990 e, recentemente, em função de estar finalizando um processo de fusão com outra empresa do setor e conduzindo um processo de internacionalização. Além disso, a escolha se deu por ela ter enfrentado com sucesso os grandes desafios impostos pelas incorporações e de adaptação de sua cultura às novas realidades. Por conta disso, entendemos que essa rica experiência de lidar com transformações, torna essa organização adequada ao tipo de estudo que nos propusemos concretizar.

O inventário realizado mostrou que, no atual cenário sócio-econômico, as organizações devem atuar em um mundo globalizado com rapidez, flexibilidade, diligência e senso de urgência, estas atitudes praticamente se tornaram regras obrigatórias e sua boa aplicação é condição de sobrevivência. Os estudos relativos ao conceito de identidade organizacional levam em conta essa necessidade e, vários autores propõem a transição do conceito de identidade fixa para o de identidade dinâmica ou fluída – que mantém um estado de unidade no sujeito ao mesmo tempo em que impõe transformações. A percepção de que a identidade dos seres é mutante remonta ao célebre paradoxo de Heráclito, filósofo grego (535 a.C. a 484 a.C.) que afirmou que: “entramos e não entramos no mesmo rio duas vezes”; tal proposição é considerada um dos primeiros tratamentos filosóficos do conceito de identidade. Para o

filósofo, a identidade é a lei mais antiga e universal do cosmo e sua função é criar, transformar e extinguir tudo o que existe. Ela é o movimento eterno que, simultaneamente, é responsável pela permanência e pela mutação de tudo aquilo que existe.

O conceito de identidade fluida levanta questões fundamentais. Como esta mobilidade identitária afeta as organizações? Esse fenômeno pode ser mapeado e descrito? A resposta a tais questões tornou-se um desafio de sobrevivência para todas as organizações de modo que abre um campo fértil para todo tipo de investigação que puder ser realizada no tema. Este estudo torna-se relevante porque os trabalhos de exploração teórica das várias vertentes de estudo da identidade organizacional ainda são pouco frequentes no Brasil, especialmente no sentido de tornar-se recurso útil para as próprias organizações.

O inventário também revelou que o conceito de identidade não é simples e impõe aos pesquisadores a dificuldade de lidar com uma grande e complexa variedade de sentidos. Para tanto, os pesquisadores precisam recorrer a diversos campos teóricos e inúmeras abordagens e são raros os trabalhos que se preocupam em desenvolver tipologias e quadros de referência (CALDAS; WOOD Jr., 1997).

A pesquisa aqui apresentada nos parece relevante por que estudos sobre identidade organizacional ainda são um campo novo e pouco explorado no Brasil e pretendemos contribuir para o acúmulo de conhecimento na área.

Nesse sentido e longe de esgotar o tema, este trabalho se situa como uma modesta contribuição para o campo de estudos brasileiros sobre identidade organizacional. Para dar conta dessa tarefa, estruturamos o trabalho em cinco capítulos, como segue.

No Capítulo 1 descrevemos o contexto sócio-histórico que caracterizou a passagem da modernidade para a pós-modernidade e seus impactos nos campos do trabalho e na vida em sociedade. Também descrevemos como essa passagem afetou o conceito de identidade e como se configurou a migração desse conceito da Psicologia para a Sociologia e posteriormente para os Estudos Organizacionais.

O capítulo parte do pressuposto de que não podemos pensar a vida das organizações independentemente do contexto em que estão inseridas. Isso significa que elas devem ser

estudas e compreendidas no interior de um espaço social e uma época específica, ou seja, dentro de um espaço sócio-histórico (FREITAS, 2000). Os atores sociais, incluindo as organizações, devem ser entendidos como sujeitos históricos e sociais (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

O núcleo essencial do capítulo é formado pela descrição de Bauman do que ele chama de modernidade líquida e das implicações de sua metáfora, que inclui a noção de realidade fluida, para analisar questões antes vistas a partir da perspectiva de uma realidade essencial e permanente. Assumimos, em nossas análises, a proposta de Bauman de que a fluidez da modernidade líquida afeta indivíduos e instituições sociais e, em consequência, modifica radicalmente nosso modo de perceber e conceituar a identidade.

No Capítulo 2 levamos a cabo o inventário dos conceitos propostos pelos principais autores e abordagens sobre o tema identidade; nosso intuito foi traçar o vetor da evolução do conceito de identidade. Traçamos uma trajetória que vem desde o surgimento do termo no campo da Psicologia (ERIKSON, 1977), cruza o da Sociologia e destes, chega ao dos Estudos Organizacionais.

Verificamos que a maioria das pesquisas sobre identidade realizada no campo de Estudos Organizacionais, parte da definição de Albert e Whetten (1985) segundo a qual a identidade organizacional é algo central, permanente e distintiva da organização.

Porém, autores como Ghadiri e Davel (2006) entendem que a identidade pode ser concebida como um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um processo contínuo de construção. Nesse sentido, estudos recentes sobre o tema propõem que os conceitos de identidade e identidade organizacional evoluíram em conformidade com uma perspectiva dinâmica, plural e mutável, enfim, fluida. (DAVEL; VERGARA, 2005; FERNANDES; MARQUEZ; CARRIERI, no prelo; GHADIRI; DAVEL, 2006; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; HATCH; SCHULTZ, 2002). Este paradoxo apresenta às organizações o seguinte desafio: como manter a identidade numa época líquido-moderna (BAUMAN, 2001), onde as mudanças de contexto ocorrem numa velocidade cada vez mais maior?

Além disso, embora não seja esse um dos objetivos do trabalho, fizemos algumas considerações sobre imagem organizacional, pois de acordo com a literatura, os conceitos de

imagem e identidade estão estreitamente relacionados, de forma que mudanças na imagem alterariam também a identidade organizacional. Afinal, vivemos em uma época onde tudo é imagem. O cinema, a TV, a internet etc. geraram um mundo onde a imagem parece mais fidedigna que o original e a fantasia mais real que a realidade, e tal fenômeno deu origem às organizações de simbolismo intensivo (WOOD Jr., 2000). Ademais, a tecnologia da internet suprimiu muitas fronteiras e expôs a organização a um maior julgamento por parte de clientes e da sociedade, que agora podem detectar com maior facilidade e rapidez as discrepâncias entre a imagem projetada pela organização e o que ela efetivamente pratica (DEEPHOUSE, 2000).

No Capítulo 3 apresentamos uma breve descrição organização estudada e a metodologia empregada na ilustração que nos propusemos a fazer. O que motivou nossa pesquisa empírica foi o fato de que num mundo sujeito a mudanças constantes e cada vez mais velozes, onde as instituições modernas diferem de todas as formas anteriores de ordem social quanto ao seu dinamismo, ao grau que interferem com hábitos e costumes tradicionais e ao seu impacto global (GIDDENS, 2002), as fronteiras parecem perder seus contornos para uma aldeia global, e nosso cotidiano é regido pela “fluidez” da modernidade líquida (BAUMAN, 2001). Nesse cenário, as organizações desempenham um papel fundamental no processo de identificação dos indivíduos (FREITAS, 1999). A relação com o trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos e, nesse sentido, as organizações modernas assumem voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade, tanto social como individual (FREITAS, 2000).

O Capítulo 4 apresenta os resultados da análise dos depoimentos coletados nas entrevistas. Basicamente, os entrevistados foram distribuídos em quatro grupos, de acordo com as semelhanças das percepções e vínculos que expressaram ter com a organização. Em seguida discutimos as semelhanças e as diferenças entre cada grupo com base nas oito categorias de análise apresentadas no Capítulo 3. A análise se completa com a discussão do que a percepção dos entrevistados pode revelar sobre a identidade da organização.

O Capítulo 5 é dedicado às conclusões e considerações finais do trabalho.

Finalmente, o Anexo I mostra o roteiro das entrevistas utilizadas para coleta dos dados e o Anexo II contém a caracterização dos entrevistados.

1. CONTEXTO SÓCIO-HISTÓRICO

As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas tornaram nossa existência marcada por fluidez e descartabilidade (FONTENELLE, 2009). Bauman (2001) elabora a idéia de “fluidez” como uma metáfora adequada para analisar as principais características da era contemporânea, ou “a natureza da presente fase, nova de muitas maneiras, na história da modernidade.” (BAUMAN, 2001, p. 9). Através da comparação de sólidos e líquidos o autor analisa as principais transformações sociais ocorridas nas últimas décadas. Na passagem da era “sólida” para a modernidade líquida, a sociedade e suas formas de organização assemelham-se a líquidos que não mantêm sua forma com facilidade, não perduram nessa forma e são propensos a modificá-la a qualquer momento, não se fixam no espaço nem se prendem no tempo.

Segundo o autor, estamos passando da fase “sólida” da modernidade para a fase “fluida”. E os “fluidos” são assim chamados porque não conseguem manter a forma por muito tempo e, a menos que sejam derramados num recipiente apertado, continuam mudando de forma sob a influência até mesmo das menores forças. Num ambiente fluido, não há como saber se o que nos espera é uma enchente ou uma seca – é melhor estar preparado para as duas possibilidades. Não se deve esperar que as estruturas, quando (se) disponíveis, durem muito tempo. Não serão capazes de agüentar o vazamento, a infiltração, o gotejar, o transbordamento. Mais cedo do que se possa pensar, estarão encharcadas, amolecidas, deformadas e decompostas. (BAUMAN, 2005, p. 57).

Tais estruturas portadoras de referências anteriormente tidas como “sólidas”, passam a adquirir um caráter volátil, inconstante e impermanente. Nesse raciocínio, fixar-se a algo ou possuir a intenção de estabelecer uma narrativa ao longo do tempo significaria o mesmo que tentar abraçar uma nuvem ou determinar a trajetória de alguma de suas moléculas de gás.

Segundo Bauman, a dimensão “sólida” não está determinada apenas pela relação com o espaço, o que permite narrativas coerentes, como veremos mais adiante, mas também pela relação com o tempo, que permite que tais narrativas perdurem e se estabeleçam ao longo do tempo. Na passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida há um deslocamento da importância da dimensão do espaço para a dimensão do tempo. Este último adquire importância fundamental na era contemporânea, e esse deslocamento terá como consequência

uma transformação significativa em todas as relações humanas. Embora as duas fases apresentem essas duas dimensões, é na modernidade líquida que o tempo adquirirá um caráter destacado e fundamental.

Da mesma forma que os sólidos possuem relação com o espaço, para os líquidos o tempo é o que importa. Aos fluidos também está associada a idéia de leveza, ausência de peso, mobilidade e inconstância. Segundo Bauman (2001), a nova fase da modernidade, ou modernidade líquida, começa quando o espaço e o tempo são separados da prática da vida e entre si, e desta maneira, podem ser teorizados como características distintas e independentes – diferentemente da modernidade “sólida”, onde esses aspectos apareciam mutuamente entrelaçados e conectados com a experiência vivida. Na modernidade líquida, o tempo adquire características de flexibilidade e expansividade que contrasta com o espaço pesado e inerte, sólido, impassível de períodos anteriores. Nesse sentido, para o autor, o tempo se torna “uma questão do engenho, da imaginação e da capacidade humanas.” (BAUMAN, 2001, p. 16). Dessa forma, a modernidade líquida, “é talvez mais do qualquer outra coisa, a *história do tempo*: a modernidade é o tempo em que o tempo tem uma história” (BAUMAN, 2001, p. 129).

Para efeitos deste trabalho consideraremos como fundamental a característica de fluidez aliada a um contexto sócio-histórico em transformação, com proposto por Bauman (2001).

O tempo da modernidade líquida é fluido, instável, rápido e parece não permitir uma narrativa única ou previsível. Dito de outra forma, usando a metáfora de Bauman, quando corremos esbaforidamente para alcançar algo, no momento em que chegamos ao destino, este algo já se transformou em outra coisa e temos que empreender uma nova corrida, uma nova escolha, e assim sucessivamente. Nesse sentido nos é imposto um desafio ao pensarmos a questão da identidade no contexto contemporâneo, levando em conta que a maioria das abordagens clássicas sobre o tema consideram a identidade um conceito que estabelece uma unicidade e narrativa ao longo do tempo. No entanto, diversos autores, conforme veremos a seguir, questionam a premissa da unicidade e continuidade ao longo do tempo, no contexto contemporâneo.

Para Giddens (2002) a questão da modernidade reaparece como um problema sociológico fundamental no século XXI. Giddens (2002) afirma que uma das características mais óbvias

que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. Usando uma nomenclatura diferente à de Bauman (2001), o autor refere-se às transformações sociais contemporâneas como modernidade “alta” ou modernidade “tardia”. Segundo Giddens (2002), as instituições modernas diferem de todas as formas anteriores de ordem social quanto ao seu dinamismo, ao grau em que interferem com hábitos e costumes tradicionais e ao seu impacto global (GIDDENS, 2002, p. 9). Da mesma forma, “a modernidade altera radicalmente a natureza da vida social cotidiana e afeta os aspectos mais pessoais de nossa existência” (idem). Nesse sentido, o mundo moderno “é um mundo em disparada”, onde o ritmo da mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior e, da mesma forma, a amplitude e a profundidade com que esse ritmo afeta as práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores (GIDDENS, 2002, p. 22). Para o autor, a modernidade tardia é uma ordem pós-tradicional, onde a dúvida e a incerteza constituem uma dimensão existencial geral do mundo social contemporâneo. Dessa forma, “[...] o eu, como os contextos institucionais mais amplos em que existe, tem que ser construído reflexivamente. Mas essa tarefa deve ser realizada em meio a uma enigmática diversidade de opções e possibilidades.” (GIDDENS, 2002, p. 11).

Portanto a dúvida e a incerteza aliadas à dimensão do tempo, anteriormente comentada, cujo dinamismo é uma de suas principais características, altera profundamente as estruturas sociais e modos de comportamento no contexto contemporâneo, assim como a relação com as narrativas e as premissas de unicidade, conforme veremos mais adiante.

As transformações ocorridas na passagem de uma modernidade sólida para uma modernidade líquida, ou modernidade tardia, podem ser melhor compreendidas na comparação entre as duas fases e suas principais características. De fato, os autores que analisam a passagem uma fase anterior para outra seguinte- sem necessariamente implicar numa ruptura- definem a era contemporânea, ou pós-modernidade, por meio de comparações entre duas formas distintas de sociedade que diferem substancialmente no que se refere a seus impactos no campo social, no mundo do trabalho e do indivíduo. Nesse sentido, apesar da dificuldade de retratar uma época em constantes mudanças, marcada por fluidez e instabilidade, é nas entrelinhas dessa comparação que é possível vislumbrar algumas de suas principais transformações e abordar a questão da identidade no contexto sócio-histórico contemporâneo.

Segundo Giddens (2002) a modernidade pode ser entendida como aproximadamente equivalente ao “mundo industrializado” e se refere às relações sociais implicadas no uso generalizado da força material e do maquinário nos processos de produção. Uma segunda dimensão da modernidade seria o capitalismo, o sistema de produção de mercadorias que envolve tanto mercados competitivos e produtos quanto a mercantilização da força de trabalho, onde a principal forma social é o Estado-Nação. (GUIDDENS, 2002, p.21).

Diversos autores (BAUMAN, 2001; GORZ, 2005; THRIFT, 1997; RIFKIN, 2001; SENNET, 1999, 2008, entre outros) analisam a passagem, ou ruptura, de um momento histórico para outro diverso, onde a fluidez, a instabilidade e fragmentação aparecem como características comuns. Da mesma forma, esses autores “desenvolvem seus pensamentos partindo da idéia de transformações radicais no mundo do trabalho e das organizações.” (FONTENELLE, 2009, p. 66). Alguns dos termos utilizados para teorizar e caracterizar essa transição são: modernidade líquida, economia do imaterial, capitalismo leve, era do acesso, cultura do novo capitalismo, e era pós-profissional, entre outros (FONTENELLE, 2009).

No entanto, Bauman (2001) coloca em dúvida a passagem de uma fase anterior para uma completamente nova: “Mas a modernidade não foi um processo de liquefação desde o começo? Não foi o ‘derretimento dos sólidos’ seu maior passatempo e principal realização? Em outras palavras, a modernidade não foi “fluida” desde a sua concepção?” (BAUMAN, 2001, p. 9).

Segundo Sennet (2008) a frase célebre de Karl Marx: “tudo o que é sólido desmancha no ar”, sobre o capitalismo, vinha de um passado idealizado e refletia a nostalgia de uma forma de vida no campo em relação à nova forma estabelecida pelos habitantes dos burgos e cidades. Para o autor, desde a época de Marx, a instabilidade se mostra a única constante do capitalismo.

As turbulências dos mercados, a dança apressada dos investidores, a súbita ascensão, o colapso e o movimento das fábricas, a migração em massa de trabalhadores em busca de melhores empregos ou de qualquer emprego: estas imagens da energia do capitalismo permearam o século XIX e foram evocadas no início do século passado em outra frase famosa, desta vez do sociólogo Joseph Schumpeter: ‘destruição criativa’. Hoje, a economia moderna parece apenas cheia dessa energia instável, em decorrência da disseminação global da produção, dos mercados e das finanças e do advento de novas tecnologias. E, no entanto, aqueles que hoje estão empenhados em

promover a mudança sustentam que não estamos mergulhados em mais turbulências, e sim vivendo uma nova página da história. (SENNET, 2008, p. 23-24).

Os estudos organizacionais têm encampado o debate teórico sobre uma ruptura paradigmática em torno da pós-modernidade (FONTENELLE, 2009). Cabe aqui um parêntesis para distinguir entre as noções de pós-modernidade e pós-modernismo. Segundo Bauman (2001) pós-modernidade significa uma sociedade ou um tipo de condição humana. Já o termo pós-modernismo representa uma visão de mundo, uma ideologia ou hierarquia de valores que poderia ou não surgir da condição pós-moderna. Segundo Fontenelle, o pós-modernismo:

[...] descarta a idéia de um tipo de regulamentação normativa da comunidade humana e assume que todos os tipos de vida humana se equivalem, que todas as sociedades são igualmente boas ou más; enfim, uma ideologia que se recusa a fazer julgamentos e a debater seriamente questões relativas a modos de vida viciosos e virtuosos, pois, no limite, acredita-se que não há nada a ser debatido. (FONTENELLE, 2009).

Ou seja, “pós-modernidade”, que é o conceito que será utilizado na nossa análise, trata-se de uma abordagem histórica, um retrato da época que tenta compreender as transformações sociais ocorridas nas últimas décadas e que tem como contraponto o não cumprimento da promessa moderna.

De fato, a conotação histórica vem de longa data. Fontenelle (2009), citando Fredric Jameson, afirma que a palavra latina *modernus* estava em uso desde o século V da era cristã, sendo empregada num sentido cronológico para distinguir o contemporâneo do período anterior, e que até os dias de hoje significa o “agora” ou “o tempo de agora”.

Para Bauman (1999a), embora seja difícil definir o período exato, o período hoje chamado moderno teria se iniciado no século XVII, na Europa Ocidental, a partir de transformações intelectuais e sócio-históricas, fruto de um projeto filosófico:

O Estado moderno nasceu com uma força missionária, proselitista, de cruzada, empenhado em submeter as populações dominadas a um exame completo, de modo a transformá-las numa sociedade ordeira, afinada com os preceitos da razão. A sociedade racionalmente planejada era a *causa finalis* declarada do Estado Moderno. O Estado Moderno era um Estado jardineiro. (BAUMAN, 1999a, p. 29).

O apogeu do “projeto moderno” baseado na racionalidade se concretizou no Iluminismo e, posteriormente, no desenvolvimento da sociedade industrial.

Parte do projeto moderno, sobre a sociedade industrial, Sennet (2008) argumenta que no período de 1860 a 1970 as corporações aprenderam a arte da estabilidade, em contraste com as fábricas mal estruturadas e frequentemente expostas ao colapso do início do Século XIX e, dessa maneira, garantiram longevidade aos negócios e o aumento do número de empregados. Citando Max Weber e sua análise da militarização da sociedade civil no final do Século XIX, o autor afirma que o papel mais importante desempenhado por essa mudança estabilizadora foi a maneira como os negócios passaram a ser internamente organizados através da aplicação ao capitalismo de modelos militares de organização, no qual as corporações funcionavam “cada vez mais como exércitos, nos quais todos tinham seu lugar e cada lugar uma função definida.” (SENNET, 2008, p. 27).

Falando da mesma sociedade industrial, Bauman (1999a) descreve o Estado jardineiro que:

[...] deslegitimou a condição presente (selvagem, inculta) da população e desmontelou os mecanismos construídos com a finalidade de reprodução e autoequilíbrio. Colocou em seu lugar mecanismos construídos com a finalidade de apontar a mudança na direção do projeto racional. O projeto supostamente ditado pela suprema e inquestionável autoridade da Razão fornecia critérios para avaliar a realidade do dia presente. (BAUMAN, 1999a, p. 29).

Portanto, o projeto, ou o espírito da modernidade, estava pautado na ordem, na execução e no planejamento, guiados pela racionalidade afinada com os princípios da ciência moderna. Ordem que, segundo Bauman (2001), significa monotonia, regularidade, repetição e previsibilidade, dentro de um mundo rigidamente controlado. O mundo “fordista”, juntamente com o princípio “taylorista” de racionalização (baseado na separação dos aspectos intelectual e manual do trabalho) e a crescente mecanização sustentaram a credibilidade e o aspecto ordenado da modernidade. Em seu estágio “pesado”, o capital estava fixado ao solo, assim como os trabalhadores que empregava.

Segundo Sennet (2008) essa busca pela ordem característica do projeto moderno, ou Estado jardineiro segundo Bauman (2001), espalhou-se dos negócios para o governo e logo também para a sociedade civil. Para o autor, a imposição burocrática (da racionalização de Max

Weber) e o tempo de longo prazo, cumulativo e previsível, afetaram tanto as regulamentações institucionais quanto os indivíduos. Esse contexto, do tempo racionalizado (cerne do capitalismo social militarizado), permitia que os indivíduos encarassem suas vidas como narrativas. Este era um contexto onde a ordem, a experiência, a carreira poderiam ser definidas ou projetadas dentro de uma expectativa presumivelmente segura, diferentemente do atual mundo contemporâneo. O autor afirma que na pós-modernidade:

A tese da página nova sustenta que as instituições que permitiram essas idéias a respeito da narrativa de vida hoje ‘se desmancham no ar’. A militarização do tempo social se desintegra. Esta tese fundamenta-se em alguns fatos institucionais evidentes. Um deles é o fim do emprego vitalício, outro, o desaparecimento das carreiras inteiramente dedicadas a uma única instituição; o mesmo no que diz respeito, no terreno público, ao caráter mais incerto e de curto prazo adquirido pelos programas de amparo e previdência governamental. (SENNET, 2008, p. 30).

Sennet (2008) argumenta ainda que no início da década de 1990, por meio de entrevistas com especialistas em computação do Vale do Silício, estas pessoas pareciam entusiasmadas com as possibilidades da tecnologia e as perspectivas de enriquecimento rápido; esses jovens desprezavam a firmeza de propósitos e tinham grande tolerância ao fracasso. Porém, no ano 2000, quando a bolha “pontocom” explodiu, a realidade virou uma nova página para aquelas pessoas e todos enfrentaram a perspectiva de ficar sem perspectiva. “É contra o pano de fundo dessa perspectiva de ficar isolado e à deriva que devemos entender a diferença cultural entre o novo e o velho” (SENNNET, 2008, p. 32).

A perspectiva de ficar à deriva, no contexto da pós-modernidade, é contemplada por Bauman (2005) ao tratar sobre o tema da identidade na era líquido-moderna. O autor argumenta que, na sociedade líquida, fixar-se em uma determinada escolha tendo diante de si uma infinidade de possibilidades não se apresenta como algo atraente. Como veremos mais adiante, outra característica fundamental da pós-modernidade é justamente a ampliação das possibilidades de escolha, que serão inúmeras e em constante transformação. Desse modo, segundo Baumam (2005), nesse contexto, impõe-se a fragilidade dos compromissos assumidos, que não inspirará confiança em investimentos à longo prazo, nem nas relações pessoais, nem no local de trabalho. E, segundo o autor, “há poucos motivos para se esperar que a lealdade de uma pessoa ao grupo ou organização seja retribuída.” (BAUMAN, 2005, p. 36).

Tal fragilidade deriva de uma série de transformações ocorridas no mundo do trabalho. Seguindo a trajetória das mudanças do final do Século XIX, Sennet (2008) destaca algumas modificações que afetaram diretamente a vida das pessoas comuns dentro das instituições: mudanças do poder gerencial para o acionário dentro de grandes empresas, mobilidade dos investimentos e busca de novas oportunidades no exterior, serviços bancários de investimento que se tornaram internacionais, fusões e aquisições, multiplicação das riquezas e desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e automação. Segundo o autor houve uma virada na esfera do poder dentro das organizações, e o poder acionário passou a estar no comando: “os investidores dotados de novo poder queriam resultado a curto e não a longo prazo” e “a compra e venda num mercado aberto e fluido dava resultados maiores a mais rápidos do que o controle acionário a longo prazo” (SENNET, 2008, p. 43).

Portanto, nesse contexto, a estabilidade da empresa torna-se um sinal de fraqueza, de incapacidade de inovar e de gerir mudanças: “a beleza institucional consistia em demonstrar sinais de mudança e flexibilidade internas, dando pinta de empresa dinâmica, ainda que tivesse funcionado perfeitamente bem na época da estabilidade.” (SENNET, 2008, p. 43). Ou seja, segundo o autor, surge aqui um profundo contraste com a teoria e as práticas da geração anterior, e o novo indivíduo teria que ser capaz de corresponder às demandas de flexibilidade e adaptabilidade. “Essa pessoa idealizada foge de toda forma de dependência, não se prende aos outros” (SENNET, 2008, p. 48.). Dessa maneira, nesse novo ambiente o indivíduo deve assumir a responsabilidade sobre sua própria trajetória:

Em lugar da vida dentro da instituição, o que os reformadores querem, como já sabemos, é mais iniciativa e capacidade empreendedora pessoal: vale educação, contas de poupança dos empregados para a velhice e para assistência médica, sendo o bem estar de cada um conduzido como uma espécie de consultoria de negócios. (SENNET, 2008, p. 48).

Dessa forma, na pós-modernidade, a nova forma de trabalho, a organização flexível, permite que a empresa funcione como um MP3 (SENNET, 2008) que pode ser programado em qualquer seqüência e através do qual se pode selecionar e desempenhar apenas algumas de suas muitas funções.

Bauman (2005) já nos advertiu sobre a impossibilidade de fixar-se em uma determinada escolha tendo diante de si uma infinidade de possibilidades. Bauman (2001) também afirma

que a velocidade do movimento e o acesso à mobilidade são a principal ferramenta de poder e dominação na modernidade líquida. “Mover-se leve, e não mais aferrar-se a coisas vistas como atraentes por sua confiabilidade e solidez – isto é, por seu peso, substancialidade e capacidade de resistência – é hoje recurso de poder.” (BAUMAN, 2001, p. 21).

A mobilidade que define o poder ou sucesso de um indivíduo inserido nesse contexto, assim como a adaptabilidade e descartabilidade necessária para mover-se nele, não seria possível sem uma característica fundamental levantada por Lipovetski (1983): o alargamento do individualismo.

Lipovetski (1983) entende que o valor principal e indiscutível presente nesse período é justamente o alargamento do individualismo: o direito do indivíduo de se realizar à parte. Nesse sentido, segundo o autor, a cultura pós-moderna representa uma sociedade que: sai de um tipo de organização uniforme e dirigista, dissolve a premência da centralidade, dissemina os critérios da verdade na arte e legitima a afirmação da identidade pessoal. Numa cultura assim, nada deve impor-se de modo imperativo ou duradouro e “todas as opções, todos os níveis, podem coabitar sem contracção nem relegação.” (LIPOVETSKI, 1983, p. 12)

Em consonância com essa análise, Lipovetski descreve o que ele denomina Era do Vazio:

Os grandes eixos modernos, a revolução, as disciplinas, o laicismo, a vanguarda, foram desafectados à força de personalização hedonista; o optimismo tecnológico e científico desmoronou-se, enquanto as inúmeras descobertas eram acompanhadas pelo envelhecimento dos blocos, pela degradação do meio ambiente, pelo apagamento progressivo dos indivíduos; já nenhuma ideologia política é capaz de inflamar as multidões, a sociedade pós-moderna, já não tem ídolos nem tabus, já não possui qualquer imagem gloriosa de si própria ou projecto histórico mobilizador, doravante é o vazio que nos governa, um vazio sem trágico, nem apocalipse. (LIPOVETSKI, 1983, p. 11).

O autor descreve a sociedade pós-moderna como a “apoteose” do consumismo, que contamina a vida privada. O indivíduo é “chamado a conhecer o destino da obsolescência acelerada, da mobilidade, da desestabilização.” (LIPOVETSKI, 1983, p. 11). Portanto, sociedade pós-moderna caracteriza-se por reduzir as relações autoritárias e dirigistas, aumentar a gama de opções privadas, privilegiar a diversidade, substituir a coação pela livre escolha, a homogeneidade pela pluralidade, a austeridade pela realização dos desejos. Trata-se de uma sociedade aberta, plural, que leva em conta os desejos dos indivíduos, a amplitude de escolhas e a liberdade combinatória entre eles, como o MP3 de Sennet (2008). Sociedade esta

onde o “individualismo hedonista e personalizado se tornou legítimo e já não depara com oposição” (LIPOVETSKI, 1983, p. 10). Para o autor, o tempo da sociedade moderna – conquistadora, crente no futuro, na ciência e na técnica – se desfaz e se transforma em um tempo no qual o futuro se dissolve e a realização pessoal impera.

Esse processo de agravamento do individualismo é chamado por Lipovetski (1983) de processo de personalização. Dessa maneira, no processo personalização o individualismo passa para a categoria de narcisismo: “símbolo da passagem do individualismo ‘limitado’ ao individualismo ‘total’” (LIPOVESTKI, 1983, p. 13), ou hiper-investimento no espaço privado como sendo o novo espírito do tempo.

A res publica encontra-se desvitalizada, as grandes questões ‘filosóficas’, econômicas, políticas ou militares suscitam mais ou menos a mesma curiosidade desenvolvida do que um qualquer *fait divers*; todos os ‘cumes’ se abatem pouco a pouco, arrastados pela vasta operação de neutralização e banalização sociais. Só a esfera privada parece sair vitoriosa desta vaga de apatia; zelar pela própria saúde, preservar a sua situação material, perder os ‘complexos’, esperar que cheguem as férias: viver sem ideal e sem fim transcendente tornou-se possível. (LIPOVESTKI, 1983, p. 48-49).

Prosseguindo na sua análise, Lipovetski (2007) afirma que a nova modernidade coincide com a “civilização do desejo”, construída ao longo da segunda metade do Século XX, e que caminha junto com as novas orientações do capitalismo: o capitalismo de consumo. Segundo o autor, isso ocasionou uma nova relação com as coisas, o tempo e os indivíduos, modificando profundamente gostos, aspirações e comportamentos de indivíduos e sociedade como um todo, num intervalo de tempo relativamente pequeno. Porém, segundo o autor, nas últimas duas décadas, apesar de continuarmos “a nos mover na sociedade do supermercado e da publicidade, do automóvel e da televisão” (LIPOVETSKI, 2007, p.12), surgiu o que o autor nomeia como sociedade de hiperconsumo.

O sistema fordista, que difundiu produtos padronizados, cedeu passo a uma economia da variedade e da reatividade na qual não apenas a qualidade, mas também o tempo, a inovação e a renovação dos produtos tornaram-se critérios de competitividade das empresas. Em paralelo, a distribuição, o marketing e a comunicação inventaram novos instrumentos com vista à conquista dos mercados. Enquanto se desenvolve uma abordagem mais qualitativa do mercado, levando em conta as necessidades e a satisfação do cliente, passamos de uma economia centrada na oferta a uma economia centrada na procura. Política de marca, ‘criação de valor para o cliente’, sistemas de fidelização, crescimento da segmentação e da comunicação: está em atividade uma revolução copernicana que substitui a empresa

‘orientada para o produto’ pela empresa orientada para o consumidor. (LIPOVETSKI, 2007, p. 12).

Ou seja, para Lipovetski (2007) a nova ordem econômica é marcada pela centralidade do consumidor, e a nova era do capitalismo se constrói em torno de dois atores principais: o acionista de um lado e o consumidor de outro. Essa nova ordem econômica corresponde a uma grande revolução de comportamento e imaginário de consumo. O hiperconsumidor é ávido por experiências emocionais, maior bem-estar e qualidade de vida, saúde, marcas, autenticidade, imediatismo e comunicação: “é cada vez mais informado e infiel, reflexivo e ‘estético’.” (LIPOVETSKI, 2007, p.14). Por outro lado, os modos de vida, prazeres e gostos tornam-se cada vez dependentes do sistema mercantil. Esta, segundo o autor, é a condição paradoxal do hiperconsumo.

Essas transformações nos campos social, econômico e individual destacadas pelos autores apresentados acima, iriam influenciar significativamente as relações de trabalho e conseqüentemente o campo organizacional. Ao pensarmos sobre o tema da identidade organizacional e suas premissas de unicidade e permanência ao longo do tempo, faz-se necessário analisar as transformações históricas e seus impactos no mundo do trabalho, já que a nova “narrativa” difere significativamente de períodos anteriores e está influenciada por constantes mudanças e adaptações no período da pós-modernidade.

A seguir examinaremos mais especificamente como essas mudanças da pós-modernidade afetaram as relações de trabalho.

1.1 Modernidade e trabalho

Bauman (2001), ao analisar as transformações do conceito de trabalho na passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida, afirma que nesta última “[...] o trabalho perdeu a centralidade que se lhe atribuía na galáxia dos valores dominantes na era da modernidade sólida e do capitalismo pesado.” (BAUMAN, 2001, p. 160). Na modernidade sólida, o trabalho foi elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos; principalmente por sua capacidade de “dar forma ao informe e duração ao transitório” (BAUMAN, 2001, p. 157). Seu papel na modernidade sólida fornecia atributos para o

estabelecimento da ordem e para a função de colocar a espécie humana no comando de seu destino. Porém, na modernidade líquida, o trabalho passou do papel de construtor da ordem e definidor de futuro ao “reino do jogo” (BAUMAN, 2001, p. 159). O autor afirma que na modernidade líquida “[...] o trabalho adquiriu – ao lado de outras significações da vida – uma significação principalmente estética.” Em outras palavras, o indivíduo espera que o trabalho seja satisfatório por si e em si mesmo e não por uma construção social a longo prazo. (BAUMAN, 2001, p. 159). Argumentando que raramente se espera que o trabalho enobreça o homem, o autor afirma que, “A pessoa é medida e avaliada por sua capacidade de entreter e alegrar, satisfazendo não tanto a vocação ética do produtor e criador quanto as necessidades e desejos estéticos do consumidor, que procura sensações e coleciona experiências.” (BAUMAN, 2001, p. 161). De fato, essas idéias ecoam o pensamento de Lipovetski (2007) a cerca do hiperconsumo e seus impactos nas relações sociais. Nesse contexto, o trabalho muda de caráter passando de uma mentalidade de longo prazo para a de curto prazo (BAUMAN, 2001 p.169) e passa a estar saturado de incertezas, de forma que:

O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não com um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e construir pacientemente regras aceitáveis de convivência. (BAUMAN, 2001, p. 171).

Segundo o autor, a versão líquida da modernidade anuncia o advento do capitalismo leve marcado pelo desengajamento dos laços que prendem o capital ao trabalho.

Assim, o trabalho, considerado em sua relação com a modernidade, teve um papel central no projeto da modulação da ordem. Não por acaso, suas transformações contemporâneas, associadas à transitoriedade e à inconstância, e a perda de sua centralidade como fundamento ético e eixo identitário de uma sociedade são tomadas como sinais de uma transformação social radical. (FONTENELLE, 2008, p. 54).

Portanto o trabalho, no contexto do “alargamento do individualismo” (LIPOVETSKI, 1983) e de laços de compromissos frágeis (BAUMAN, 2005) perde sua centralidade como eixo identitário de uma sociedade anteriormente “ordenada” (FONTENELLE, 2008), passando a adquirir características flexíveis determinadas por um contexto de incertezas e constantes mudanças (BAUMAN, 2001). Nesse sentido, torna-se um desafio pensar sobre identidade organizacional, inserida no contexto contemporâneo.

Para que isto seja possível é fundamental analisar as transformações ocorridas no sistema produtivo. Prosseguindo em nossa análise sobre os impactos e as transformações no mundo do trabalho, no contexto da passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida, alguns autores como Gorz (2005), Rifkin (2001) e Castells (2001), desenvolvem a idéia de que, do ponto de vista da organização da produção, estaríamos em uma sociedade cujo modelo produtivo seria radicalmente diferente do modelo que o precedeu, isto é, o fordismo (FONTENELLE, 2008, p. 54). A seguir, apresentaremos as principais idéias destes autores no sentido de compreender melhor as transformações no trabalho e conseqüentemente no mundo das organizações.

Como afirma Gorz (2005):

O capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de ‘capital humano’, ‘capital conhecimento’, ou ‘capital inteligência’. Essa mutação se faz acompanhar de novas metamorfoses no trabalho. O trabalho abstrato simples que, desde Adam Smith, era considerado como a fonte do valor, é agora substituído por trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais podem se aplicar. (GORZ, 2005, p. 15).

Ou seja, o trabalho imaterial, para Gorz (2005) é baseado na “economia do conhecimento”. Nesta, todo trabalho contém um componente de saber cuja importância é crescente. Esse saber não é composto por conhecimentos específicos, técnicos, ou provenientes de qualificações profissionais, mas sim de qualidades de comportamento, qualidades expressivas e imaginativas: a experiência, discernimento, auto-organização, capacidade de coordenação, comunicação ou “em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano.” (GORZ, 2005, p. 9). Segundo o autor, a valorização da qualidade de produção desse trabalho não é mais medida por critérios comuns, ela passa a depender do julgamento do chefe e dos clientes e também dos fatores que determinam a criação de valor, que são comportamentais e motivacionais – esse valor não mais depende do tempo despendido nas tarefas. Dessa maneira, o trabalho deixa de ser mensurado em unidades de tempo e, como conseqüência, os empregados têm que se tornar empresas de si mesmos, portanto “devem responder pela rentabilidade de seu trabalho.” (GORZ, 2005, p. 10).

Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. ‘A pessoa é uma empresa’. No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do ‘Eu S/A’, que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário. (GORZ, 2005, p. 10).

Diferente do que ocorria no fordismo, onde era necessário que o trabalhador executasse com regularidade e precisão as tarefas eram exigidas sob “o comando que a maquinaria industrial lhe transmitia, impondo-lhe a velocidade e cadência dos atos a executar” (GORZ, 2005, p 19), o autor afirma que o trabalhador pós-fordista deve entrar no processo de produção com uma bagagem cultural desenvolvida fora do ambiente de trabalho. As atividades fora desse ambiente seriam responsáveis por desenvolver a vivacidade, a capacidade de improvisação e a cooperação necessárias a esse novo contexto. É nessas capacidades que, segundo o autor, repousa o trabalho imaterial – principal conceito de Gorz (2005) que define o trabalho na contemporaneidade – capacidades essas que não podem ser ensinadas, e utilização de saberes que fazem parte da cultura do cotidiano. Para o autor, essa é a grande diferença entre “os trabalhadores de manufaturas ou de indústrias taylorizadas e aqueles do pós-fordismo.” (GORZ, 2005, p. 19). Por isso, o trabalhador não se apresenta mais apenas como possuidor de sua força de trabalho, mas como “um produto que continua, ele mesmo, a se produzir.” (GORZ, 2005, p. 19).

Na esteira desse raciocínio, Fontenelle (2008) afirma que a idéia que permeia essa condição é a da “autogestão da carreira” que estaria orientada para o “sucesso psicológico”, onde o mais importante não é a busca pela eficiência mas a busca pelo significado e satisfação naquilo que o profissional realiza. Isso seria apresentado como a face positiva das transformações no trabalho, “que compensaria o caráter real e assustador da responsabilidade individual pelo próprio destino” (FONTENELLE, 2008, p.65). Segundo a autora, há um novo contrato, no qual o indivíduo está só, e a promessa de autonomia, contida nas idéias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida desse novo contrato. (FONTENELLE, 2008, p.65). Segundo a autora, o que está em jogo na nova idéia de carreira é o fim da identidade do trabalho como a conhecíamos: “[...] mesmo para quem não assume uma tese tão otimista sobre as promessas de realização que os novos tipos de trabalho flexível promovem, a idéia de que uma transformação da identidade profissional está no horizonte.” (FONTENELLE, 2008, p. 66). Ou, como afirma Bauman (2001): “[...] ‘flexibilidade’ é o slogan do dia” (BAUMAN,

2001, p. 169), e a incerteza do presente é a grande força *individualizadora*. (BAUMAN, 2001, p. 170).

Portanto, as mudanças ocorridas no trabalho e sistema produtivo trazem a idéia de que uma transformação da identidade profissional está no horizonte. Essas mudanças no campo do trabalho com características “imateriais”, pautada pelo conhecimento prático, adquirido fora do campo organizacional; a busca pelo significado e satisfação naquilo que o profissional realiza; e a idéia de que os membros organizacionais tornam-se empresas de si mesmos; sugerem uma mudança bastante significativa ao pensarmos e definirmos a identidade organizacional. Somado a isso, como podemos repensar o conceito numa época onde as definições se liquefazem diante de nossos olhos?

Parece que o componente flexível da identidade não é um fato que possa ser negligenciado, como sugere Castells (2001) em sua análise sobre a dinâmica do trabalho dentro da estrutura social. O autor situa o processo de trabalho no cerne da estrutura social e argumenta que em qualquer processo de transição histórica, uma das expressões mais diretas de mudança sistêmica é a transformação da estrutura ocupacional (CASTELLS, 2001, p. 224). O autor sugere que há uma nova estrutura social caracterizada por: mudança de produtos para serviços, surgimento de profissões administrativas e especializadas, fim do emprego rural e industrial e crescente conteúdo de informação no trabalho das economias mais avançadas. Porém destaca que também existe uma variação histórica de modelos de mercado de trabalho segundo as instituições, a cultura e os ambientes políticos específicos. Porém, para o autor, a revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. E, nesse sentido, o capitalismo passa por transformações significativas caracterizado por maior flexibilidade. Podemos inferir que essa característica de flexibilidade, apresentada também por Bauman (2001), acarretará implicações significativas sobre o tema da identidade organizacional. A flexibilidade, segundo Castells (2001), se evidencia nos novos modelos de gerenciamento, na descentralização das empresas e na organização destas em redes, no declínio da influência do movimento de trabalhadores, na individualização e diversificação das relações de trabalho, na incorporação das mulheres ao mercado de trabalho remunerado, na intervenção estatal para desregulamentação dos mercados e no aumento da concorrência econômica global.

Em consonância com o pensamento dos autores citados anteriormente, para Castells (2001): “As mudanças sociais são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica.” (CASTELLS, 2001, p. 22). Avançando sobre a questão da identidade, o autor afirma que em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social (CASTELLS, 2001, p. 23). Nesse sentido, no contexto da passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida, podemos perceber que há um deslocamento do trabalho como fornecedor da identidade social, conforme visto anteriormente, para uma busca pela identidade “*per se*” como fonte básica de significado social.

Mais especificamente:

[...] a identidade está se tornando a principal e, às vezes, única fonte de significado num período histórico caracterizado pela ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efêmeras. Cada vez mais, as pessoas organizam seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são. Enquanto isso, as redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um fluxo contínuo de decisões estratégicas. Segue-se uma divisão fundamental entre instrumentalismo universal abstrato e as identidades particularistas historicamente enraizadas. Nossas sociedades estão cada vez mais estruturadas em uma oposição bipolar entre a Rede e o Ser. (CASTELLS, 2001, p. 23).

Nesse contexto, Rifkin (2001) explora a dinâmica das redes do novo capitalismo e a noção de “acesso” no lugar da propriedade de bens. Para isto retoma o conceito de propriedade, afirmando que a economia capitalista é fundada na idéia de trocas de bens materiais nos mercados. Segundo o autor, no Século XII o termo mercado apareceu pela primeira vez na língua inglesa designando o espaço físico onde vendedores e compradores trocavam bens e gado, sendo que no final do Século XVIII o termo distanciou-se de sua referência geográfica e passou a ser utilizado para descrever o processo abstrato de vender coisas. Rifkin (2001) argumenta que na nova era, no novo capitalismo, ou pós-modernidade, os mercados estão cedendo lugar às redes e a noção de propriedade está sendo substituída pela noção de “acesso”. Neste contexto, empresas e consumidores começam a abandonar a troca de bens materiais entre compradores e vendedores, e a propriedade, embora não deixe de existir, perde o papel central de valor de troca. Na “Era do Acesso” os fornecedores são os novos detentores da propriedade na nova economia, eles fazem *leasing*, alugam, cobram pela taxa de admissão,

de assinatura ou associação a curto prazo. Desse modo, a troca de bens entre compradores e vendedores dá lugar ao acesso a curto prazo entre servidores e clientes que operam em rede. Na economia de rede “tanto a propriedade física quanto intelectual têm mais probabilidade de serem acessadas pelas empresas do que de serem trocadas” e a posse do capital físico “torna-se cada vez mais marginal ao processo econômico” (RIFKIN, 2001, p. 4). Segundo o autor, possuir coisas “é considerado fora de moda ou sem propósito na economia mais efêmera, em ritmo acelerado do novo século.” (RIFKIN, 2001, p. 4).

A nova realidade econômica modifica significativamente os vínculos que definem as relações humanas, como podemos observar no trecho a seguir:

As bases da vida moderna estão começando a se desintegrar. A instituição que uma vez levou os homens a batalhas ideológicas, à revolução e às guerras, está esmorecendo lentamente na aurora de uma nova constelação de realidades econômicas que está levando a sociedade a repensar os tipos de vínculos e limites que irão definir as relações humanas no século XXI. (RIFKIN, 2001, p. 4).

Prosseguindo em sua análise, segundo Rifkin (2001), o capital intelectual, é a força propulsora dessa nova era. Conceitos, idéias e imagens seriam os itens de valor na nova economia, portanto a nova riqueza estaria localizada na imaginação e criatividade humanas. E os fornecedores, novos detentores do capital intelectual, começariam a exercer controle sobre os termos e condições pelos quais os usuários obtêm acesso a idéias, experiências e conhecimentos. Desse modo a “Era do Acesso” é regida por um conjunto totalmente novo de pressupostos de negócios, diferente daqueles utilizados na “Era do Mercado”. Na “Era do Acesso” as transações de mercado cedem lugar a alianças estratégicas, ao uso conjunto de recursos e aos acordos para divisão de ganhos, assim como o estabelecimento de relações comerciais a longo prazo.

Essas mudanças econômicas e sociais parecem acarretar transformações significativas na percepção da natureza das relações humanas, nos vínculos estabelecidos, e portanto sobre a questão da identidade, tanto individual como organizacional. Vivenciamos uma época onde as características distintivas, duradouras e permanentes que definem a identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985), parecem confrontar-se com um novo contexto onde as referências são múltiplas, voláteis e incertas. Como podemos observar nos seguintes trechos:

Em um mundo de produção customizada, de inovação e atualização contínuas e de ciclos de vida de produto cada vez mais breves, tudo se torna quase imediatamente desatualizado. Ter, guardar e acumular, em uma economia em que a mudança em si é a única constante, faz cada vez menos sentido. (RIFKIN, 2001, p. 5).

E ainda:

Uma vez que nossas instituições políticas e leis são escoradas nas relações de propriedade baseadas no mercado, a mudança de propriedade para acesso também contém mudanças profundas na forma com iremos nos governar no próximo século. Talvez ainda mais importante, em um mundo em que a propriedade pessoal foi considerada há muito como uma extensão do próprio ser e a ‘medida de um homem’, a perda de seu significado no comércio sugere uma mudança considerável na maneira como as futuras gerações perceberão a natureza humana. De fato, um mundo estruturado em torno das relações de acesso provavelmente produzirá um tipo bem diferente de ser humano. (RIFKIN, 2001, p. 6).

Parece ser que essas transformações econômicas que produzem esse tipo de diferente de ser humano também não caminham no sentido de “fixar-se”, mas ao contrário, permanecem em contínuo movimento e modificação. Como pudemos observar no pensamento de Lipovetski (2007) sobre o hiperconsumismo, para Rifkin (2001), as mudanças na estruturação das relações econômicas, não só modificam os vínculos da natureza humana, mas fazem parte de uma transformação maior do sistema produtivo a longo prazo: a mudança da produção industrial para a produção cultural. Para ele o comércio de ponta será baseado não apenas em bens e serviços industriais, mas em um vasto arranjo de experiências culturais (viagens, turismo global, parques, centros de entretenimento, esportes, jogos profissionais, moda, música, filmes, televisão, culinária, mundo virtual, cyberspaço, etc). Ou seja, o novo hipercapitalismo comercializará o acesso a experiências culturais. Segundo o autor, a luta entre a esfera cultural e a esfera comercial para controlar tanto o acesso quanto o conteúdo da diversão é um dos elementos definidores da nova era (RIFKIN, 2001, p. 6).

A flexibilidade, componente que como vimos é inerente às novas demandas contemporâneas, tanto individuais como organizacionais, é abordada por Nigel Thrift (1997) em sua definição sobre o capitalismo leve, que demanda formas organizacionais portadoras de um elemento de desorganização embutido, a fim de suportarem a pressão constante de serem formadas, desmanchadas e reconfiguradas em curto prazo. (FONTENELLE, 2008, p. 56). Os impactos organizacionais das mudanças contempladas neste trabalho são apresentados por Thrift (1997) em sua definição de *soft capitalism*, e principalmente através da mudança dos mitos que

legitimam o *Joshua Discourse* para os que legitimam o *Genesis Discourse*, como veremos mas adiante.

Thrift (1997) coloca que, do ponto de vista político, o mundo atual assiste a uma crescente ênfase na subjetividade e na noção de “eu” e que “vivemos em um mundo em que a reflexibilidade é parte da nossa bagagem cultural” (THRIFT, 1997, p.27, tradução nossa). Do ponto de vista tecnológico, vivencia-se o aumento das tecnologias de informação baseadas em telecomunicações e de todas as novas formas de aprendizagem e de circulação e de produção de conhecimento que elas possibilitam. Da junção dessas duas situações, crescem teorias cujo centro é a globalização, a descentralização, a existência de muitos tempos e espaços e a importância da esfera discursiva.

Tal cenário permite ver novas formas de capitalismo. Dentre elas, uma em que a transformação da informação em conhecimento é central, e que interfere na maneira como o conhecimento acadêmico é criado e compartilhado. O estudo acadêmico da Administração enfatiza cada vez mais a importância da informação e do conhecimento. Thrift (1997) busca mostrar que há paralelos entre as teorias acadêmicas em torno do conhecimento e da ação e o discurso que figura atualmente na administração moderna. Procura mostrar também que dia após dia as universidades se tornam semelhantes a empresas e estas, por sua vez, se tornam cada vez mais acadêmicas. O trabalho é associado à produção e à distribuição de conhecimento, o que faz a relação entre a academia e o capitalismo mais forte e mais complexa. É essa a conjuntura que faz emergir o que o autor chama de capitalismo leve (*soft capitalism*). Segundo o autor, as razões para o aumento do interesse na informação e no conhecimento são: o grande aumento no volume de informação, de dados que são processados e transmitidos; a ênfase crescente na inovação, que requer a depuração de informação e conhecimento; a ênfase na aprendizagem, especialmente na noção de “aprender com a prática” (*learning-by-doing*); e a crescente interação entre o mundo dos negócios e o mundo acadêmico.

Thrift (1997) ressalta ainda que a força de trabalho (principalmente a dos gerentes) está cada vez mais qualificada ao redor do mundo e que podem ser verificadas similaridades entre o meio empresarial e o acadêmico. Dentre estas similaridades encontramos: 1) o mundo empresarial e o acadêmico têm interesses em comum, sendo o principal deles transformar informação em conhecimento; 2) em ambas esferas, a tentativa de mercantilização do

conhecimento aponta para o fato de que este não pode ser mercantilizado; 3) semelhanças no que diz respeito à valoração do conhecimento “prático”.

Nesse contexto de transformações do capitalismo, e sobre as relações de trabalho ligadas ao capital intelectual, o autor afirma que “os desenvolvimentos teóricos agora surgem ultrapassando rotineiramente as velhas barreiras entre o meio acadêmico e o empresarial, ajudando a criar uma nova forma de capitalismo que eu chamo de ‘capitalismo leve’” (THIRFT, 1997, p. 31, tradução nossa).

O capitalismo leve se dá pela passagem de um discurso chamado pelo autor de “*Joshua discourse*” para o “*Gênesis discourse*”

Quadro 1. Comparação entre “*Joshua discourse*” e “*Gênesis discourse*”

<i>Joshua discourse</i>	<i>Genesis discourse</i>
A mente é independente do corpo. A razão é um fenômeno desencorpado.	A racionalidade é corpórea. Há relação entre mente e corpo.
A emoção é uma força, simplesmente. Ela não tem um conteúdo conceitual.	Os sentimentos são conceitualizados. A racionalidade envolve emoções.
O sentido é baseado na verdade e na referência. Há uma relação entre os símbolos e as coisas no mundo real.	O sentido é dado pela relação entre os símbolos. As linguagens constroem, categorizam o mundo e não são apenas um reflexo dele.
As categorias que usamos são pré-existentes, definidas apenas pelas suas características internas e não influenciadas pelas pessoas que fazem a categorização.	Não existe uma descrição objetiva da realidade. As categorias são dependentes das pessoas que as utilizam.
A regra é a ordem e a exceção, a desordem.	A regra é a desordem e a exceção, a ordem.

Fonte: elaboração da autora a partir de Thrift (1997, p. 31-36)

Para o autor os mitos que legitimam o discurso *Joshua* estão sendo trocados (atualmente eles ainda co-existem) por aqueles que legitimam o discurso *Genesis*, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2. Mitos que legitimam o discurso

Mitos no <i>Joshua discourse</i>	Mitos no <i>Genesis discourse</i>
O conhecimento é total	O conhecimento é parcial
O mundo é ordenado e homogêneo	O mundo é heterogêneo; valorização das diferenças
O mundo material é separado do mundo do pensamento e dos símbolos	“aprender pela prática junta o mental e o material” (THRIFT, 1997, p. 34, tradução nossa)
Individualidade; capacidades inatas de cada um	Identities construídas socialmente
Todos esses mitos formam o mito da “modernidade”	

Fonte: elaboração da autora a partir de Thrift (1997, p. 31-36)

Thrift (1997) afirma, ainda, que há uma interdependência entre a economia mundial e o novo discurso de gestão empresarial (*managerial discourse*) na medida em que um modifica o outro. Essas modificações acontecem a partir dos anos 60, quando o mundo entrou em um “estado de turbulência permanente” (THRIFT, 1997, p. 38, tradução nossa) devido à flutuação das taxas de câmbio, crescimento de diversos mercados de capitais ao redor do mundo, crescimento do mercado de derivativos; crescimento exponencial da informação gerada pela intersecção da mídia financeira, das tecnologias de informação e do crescimento da pesquisa econômica; crescimento dos participantes do mercado internacional; crescimento da variedade das demandas; aumento da velocidade dos transportes e comunicações.

Segundo o autor, as conseqüências dessas mudanças para os administradores das organizações empresariais são: praticamente todas as organizações empresariais tornaram-se vulneráveis; espera-se que os administradores reajam mais rapidamente; é mais provável que nos dias de hoje administradores mudem de uma organização a outra num espaço menor de tempo, ou que desistam da carreira para iniciar o próprio negócio.

Com essas mudanças no ambiente empresarial e com o novo papel do administrador no contexto descrito, o novo discurso apresenta novas metáforas, baseadas na noção de constante movimento e adaptação. Thrift (1997) ressalta ainda que essas metáforas “têm em comum uma preocupação com formas organizacionais mais soltas, que são mais aptas a ‘seguir o fluxo’” (THRIFT, 1997, p. 40, tradução nossa).

Nesse sentido, o novo discurso internacional do gerencialismo está calcado nas idéias de que o ambiente empresarial é complexo e ambíguo; as empresas têm uma capacidade superior de

se adaptar nesse ambiente de constantes mudanças. Como sugerimos anteriormente, elas são entidades flexíveis, sempre prontas a seguir em frente, sempre em ação. Geram novidades, novos produtos, novos serviços, novo conhecimento. E os indivíduos que trabalham nas empresas devem estar dispostos a fazê-lo também.

Ainda segundo o autor, tão importante quanto o novo discurso gerencialista em si é o crescimento dos agentes que o disseminam:

- *Agentes de coleta de informações*: firmas, analistas, pesquisadores de *marketing*, meios de comunicação.
- *Agentes de produção de conhecimento*: academia (cursos de administração nas universidades), consultores de gestão, gurus da administração.
- *Agentes de distribuição*: seminários de gestão, livros, vídeos, programas televisivos, jornais, revistas, periódicos.
- *Audiência*: administradores.

Portanto, segundo este novo contexto, “O novo gerencialismo depende da noção de que o mundo é incerto, complexo, paradoxal e até mesmo caótico. O administrador deve de alguma forma encontrar meios de seguir o curso neste mundo incerto [...]” (THRIFT, 1997, p. 54, tradução nossa). O gerente deve ter em mente que há uma ênfase em se ter sempre uma vantagem competitiva. A tarefa do administrador tem sido vista como a de aproveitar o conhecimento organizacional existente e gerar novo conhecimento “instigando as habilidades e talentos dos colaboradores e reforçando essas competências para estimular o pensamento crítico” (THRIFT, 1997, p. 55, tradução nossa). O administrador deve ter uma estratégia de constante evolução e aprendizagem; deve ser carismático e adotar a postura de um diplomata, sempre pregando os valores e as metas da organização e procurando manter as relações externas da empresa.

Para Thirft (1997) o discurso gerencialista tem quatro consequências principais. A primeira é que com ele retorna o que costumava ser chamado de “consequências materiais”: as organizações que operam sob esse discurso “geralmente se envolvem em programas de ‘downsizing’” (THRIFT, 1997, p. 59, tradução nossa), o que traz efeitos que podem ser medidos “em termos de dor, mágoas e vidas destruídas” (THRIFT, 1997, p. 59, tradução

nossa). A segunda consequência é que, devido à proposta de uma visão aberta do que seja a subjetividade, frequentemente o conceito de “indivíduo” acaba por ser demasiadamente estreito, o que resulta na superexploração, tanto de administradores quanto de colaboradores. Outra consequência é a impossibilidade de distinção entre comunidades intelectuais e outras comunidades. Uma última consequência é que tal discurso propõe que nenhum tipo de teoria desenvolvida permanece apenas no campo teórico. As teorias podem ser utilizadas com diferentes propósitos, sustentando uma infinidade de práticas e discursos, e constantemente redefinidas.

Por fim, Thrift afirma que não se sabe ainda ao certo como será a geografia do capitalismo “soft”. Numa micro-escala, no entanto, ele afirma que “o impacto do capitalismo leve será sentido na engenharia social explícita dos escritórios para maximizar as oportunidades de interação social, aprendizado e inovação” (THRIFT, 1997, p. 58, tradução nossa).

Em concordância com a visão de Thrift (1997), podemos afirmar que se não se sabe ao certo qual será a nova geografia do capitalismo *soft*, a mesma dificuldade, assim como as características flexíveis e mutáveis atribuídas à essa geografia, podem ser aplicadas ao tema da identidade organizacional.

1.2 Modernidade e identidade

Acabamos de examinar as transformações sócio-históricas da pós-modernidade e seus impactos sobre o mundo do trabalho. A seguir abordaremos mais especificamente como essas transformações afetam o conceito de identidade no contexto contemporâneo.

De acordo com Berger e Luckmann (2008):

As teorias sobre a identidade estão sempre encaixadas em uma interpretação mais geral da realidade. Estão ‘embutidas’ no universo simbólico e suas legitimações teóricas, variando com o caráter destas últimas. A identidade permanece ininteligível a não ser quando é localizada em um mundo. (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 230).

Desta maneira, não é possível pensar a identidade deslocada de um contexto sócio-histórico. Se este último passa por transformações significativas, principalmente no decorrer das duas

últimas décadas, é razoável supor que o conceito de identidade passaria por transformações semelhantes.

Na esteira desse raciocínio, Bauman (1998), ao analisar o tema da identidade no contexto contemporâneo, afirma que, psiquicamente, a modernidade líquida trata da identidade como uma tarefa, uma missão, uma responsabilidade do indivíduo que permanece obstinadamente à nossa frente e é preciso correr com avidez para alcançá-la. A identidade seria um projeto a ser realizado, uma responsabilidade do indivíduo. Nesse sentido, ao contrário da modernidade sólida, construir a identidade no contexto da modernidade líquida, não se apresenta como tarefa fácil e, segundo o autor, desafia o indivíduo a enfrentar-se com inúmeras opções, cenários, e com o esfacelamento das estruturas sólidas que anteriormente cumpriam o papel de portadoras de identidade (como, por exemplo, o Estado, o lugar de nascimento, a família, a profissão, entre outros). No mundo líquido moderno “as identidades talvez sejam as encarnações mais comuns, mais aguçadas, mais profundamente sentidas e perturbadoras da ambivalência” (BAUMAN, 2005, p. 38).

Usando a metáfora do quebra-cabeças, Bauman (2005) argumenta que não é mais possível construir a identidade juntando cuidadosamente os pedaços para conseguir uma imagem dada *a priori*. Hoje isto não funciona como o esperado. No caso da identidade:

Não se começa pela imagem final, mas por uma série de peças já obtidas ou que pareçam valer a pena ter, e então se tenta descobrir como é possível agrupá-las e reagrupá-las para montar imagens (quantas?) agradáveis. Você está experimentando com o que tem. Seu problema não é o que você precisa para ‘chegar lá’, o ponto que pretende alcançar, mas quais são os pontos que podem ser alcançados com os recursos que você já possui, e qual deles merece esforços para ser alcançado. Podemos dizer que a solução de um quebra-cabeças segue a lógica da racionalidade *instrumental* (selecionar os meios adequados a um determinado fim). A construção da identidade, por outro lado, é guiada pela lógica da racionalidade do objetivo (descobrir quão atraentes são os objetivos que podem ser atingidos com os meios que possui). A tarefa de um construtor de identidade é, como diria Lévi-Strauss, a de um *bricoleur*, que constrói todo tipo de coisas com o material que tem à mão [...]. (BAUMAN, 2005, p. 55).

Portanto, no contexto da modernidade líquida, já não é possível construir a identidade como uma narrativa estabelecida *à priori*. Este trabalho assume, como apontado por Berger e Luckmann (2008), que as teorias sobre a identidade estão sempre encaixadas em uma interpretação mais geral da realidade, e conseqüentemente, acompanham as mudanças

significativas de contexto sócio-histórico. Mais especificamente assumimos que as mudanças retratadas por Bauman (2001), no contexto da modernidade líquida, modificam a maneira como percebemos e nos referimos ao conceito de identidade.

Assim como Bauman, Hall (2005), ao discutir a questão da identidade, nesse contexto de mudança, também destaca a passagem de uma percepção de unidade para uma percepção de fragmentação. Hall (2005), observa que as “velhas identidades”, que estabilizavam o mundo social, declinaram no contexto moderno, e em seu lugar surgiram novas identidades que fragmentaram o indivíduo, anteriormente visto como um sujeito unificado. Nesse sentido, as identidades, na modernidade líquida, estariam sendo descentradas, deslocadas ou fragmentadas. Desse modo, como explicitado na fala abaixo,

A assim chamada ‘crise de identidade’ é vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social. (HALL, 2005, p.7)

Deste modo, conforme o autor, o resultado da mudança estrutural que está transformando as sociedades do final do Século XX, seria a fragmentação das paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que anteriormente funcionavam como sólidos parâmetros sociais de referência. Segundo Hall (2005), como resultado dessa fragmentação, ocorre o fenômeno de “descentração” dos indivíduos (de si mesmos, de seu lugar no mundo social e cultural), o que configura uma “crise de identidade”.

Esta crise de identidade seria ilustrativa da era pós-moderna e, como afirma Hall (2005), “nós somos ‘pós’ relativamente a qualquer concepção essencialista ou fixa de identidade.” (HALL, 2005, p. 10). Nesse sentido, a concepção fixa, durável ou permanente de identidade, torna-se um fator questionável.

Para identificar as mudanças históricas que marcaram impactos e transformações no significado, percepção e compreensão do conceito identidade, Hall (2005) apresenta três concepções de identidade: o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno. O sujeito do Iluminismo estava baseado numa concepção de unicidade, centralidade e dotado de capacidade de razão – seu “centro” constituía um núcleo interior que acompanhava o indivíduo desde o nascimento e ao longo de toda sua trajetória,

desenvolvendo-se com ele, porém, permanecendo contínuo ou “idêntico” ao longo de sua existência. O sujeito sociológico reflete a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que o núcleo interior do sujeito não é autônomo nem auto-suficiente, mas formado na interação com outros – os mediadores de valores, sentidos e símbolos para o sujeito. Essa concepção vem dos interacionistas simbólicos e, de acordo com esse pensamento, a identidade é formada na interação entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda possui um núcleo ou essência, porém, este é formado e modificado através de interações constantes com os mundos culturais exteriores e identidades que esses mundos oferecem. Finalmente, no sujeito pós-moderno, é justamente a unicidade e estabilidade desse núcleo que se torna fragmentada e composta não de uma, mas de várias identidades – por vezes contraditórias ou não resolvidas. Da mesma forma, segundo o autor, o processo de identificação também vem se tornando mais provisório, variável e problemático.

Dessa maneira, segundo Hall (2005), o sujeito pós-moderno é percebido como não possuidor de uma identidade fixa, essencial ou permanente. E deste modo, a identidade, no contexto da modernidade líquida, “[...] torna-se uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam.” (HALL, 2005, p. 13).

Se entendermos que as organizações, assim como os indivíduos, são sujeitos sócio-históricos (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008) poderíamos pensar que o caráter durável, permanente e distintivo da identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985) está sujeito a questionamentos, dada a característica do sujeito no contexto pós-moderno como não possuidor de uma identidade fixa, essencial ou permanente.

Reforçando o argumento que estamos delineando neste trabalho, a identidade seria, portanto definida histórica e não biologicamente, de modo que:

O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas. Se sentimos que temos uma identidade unificada desde o nascimento até a morte é apenas porque construímos uma cômoda história sobre nós mesmos ou uma confortadora ‘narrativa do eu’ (veja Hall, 1990). A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia. (HALL, 2005, p. 13).

Portanto, como afirma Hall (2005) à medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, seríamos confrontados por uma multiplicidade cambiante de identidades possíveis.

Nesse sentido, num contexto sócio-histórico de mudanças aceleradas e constantes (BAUMAN, 2001; GIDDENS, 2002; HALL, 2005), a globalização desempenha um aspecto importante no impacto sobre a identidade cultural (HALL, 2005). Desse modo, Bauman (1999b), em seu livro que trata do tema da globalização, afirma que, “Todos nós estamos, a contragosto, por desígnio, ou à revelia, em movimento. Estamos em movimento mesmo que fisicamente estejamos imóveis: a imobilidade não é uma opção realista num mundo em permanente mudança.” (BAUMAN, 1999b, p. 8). Seguindo esse raciocínio, Giddens (2002), argumenta que na alta modernidade, ou modernidade tardia, “a influência de acontecimentos distantes sobre eventos próximos, e sobre as intimidades do eu, se torna cada vez mais comum” (GIDDENS, 2002, p. 12). Portanto, num contexto de globalização, de acordo com os autores acima, seria improvável admitir a identidade como uma característica permanente ou durável.

Ainda dentro do exame da globalização, Giddens (2002) coloca que o ritmo de mudança social é mais rápido que em sistemas anteriores e o impacto nas práticas e comportamentos sociais são mais amplos e profundos. O autor apresenta elementos que explicam o caráter dinâmico da vida social moderna: a separação de tempo e espaço (que envolve a dimensão “vazia” de tempo), o desencaixe das instituições sociais (deslocamento das relações sociais dos contextos locais e sua rearticulação através de partes indeterminadas do espaço-tempo) e a reflexividade intrínseca da modernidade (susceptibilidade da maioria dos aspectos da vida social). Para o autor, as tendências globalizantes da modernidade são inerentes às influências dinâmicas citadas acima. “A globalização diz respeito à interseção entre presença e ausência, ao entrelaçamento de eventos e relações sociais à ‘distância’ com contextualidades locais.” (GIDDENS, 2002, p. 27). Desse modo, a principal característica da modernidade é “a crescente interconexão entre os dois ‘extremos’ da extensão e da intencionalidade: influências globalizantes de um lado e disposições individuais de outro.” (GIDDENS, 2002, p. 9). Em suma, Giddens (2002) entende que a reflexividade institucional, a reorganização do tempo e do espaço e a expansão de mecanismos de desencaixe são aspectos que agem diretamente no conteúdo e natureza da vida social cotidiana e, dessa maneira, na individualidade e identidade.

Para Giddens (2002), os meios de comunicação, como a mídia impressa e eletrônica, têm influenciado tanto a auto-identidade quanto a organização das relações sociais. Segundo o autor, na ordem pós-tradicional da modernidade, a auto-identidade torna-se um empreendimento reflexivamente organizado, conforme observado por Bauman (2001). Desta forma, para o autor, a modernidade deve ser entendida num nível institucional, porém, as transformações provocadas por essas instituições modernas geram um impacto significativo na vida social e cotidiana do indivíduo e levam à emergência de novos mecanismos de auto-identidade.

Desse modo, a vida cotidiana é permeada não pela certeza do conhecimento racional, mas pela dúvida, que seria, segundo o autor, a dimensão existencial geral do mundo social contemporâneo. Segundo ele, na modernidade tardia todo o conhecimento toma forma de hipótese, os sistemas de conhecimento acumulado representam múltiplas fontes de autoridade e o eu deve ser construído reflexivamente em meio a uma enorme diversidade de possibilidades. Portanto, a auto-identidade torna-se um empreendimento reflexivo e organizado, no qual o projeto reflexivo do eu consiste em manter narrativas biográficas coerentes, embora continuamente revisadas num contexto de múltipla escolha – um contexto onde “A falta de sentido pessoal – a sensação de que a vida não tem nada a oferecer – torna-se um problema psíquico fundamental na modernidade tardia.” (GIDDENS, 2002, p. 16). E “a pluralização dos contextos de ação, e a diversidade de ‘autoridades’, a escolha de estilo de vida é cada vez mais importante na constituição da auto-identidade e da atividade diária” (GIDDENS, 2002, p. 13).

Portanto, conforme observado, nos encontramos num contexto plural, diverso e auto-reflexivo na construção da auto-identidade. Lipovetski (1983) avalia essas transformações em curso como uma nova fase do individualismo ocidental. A ruptura se dá por meio da desagregação da sociedade, dos costumes, do indivíduo contemporâneo da época do consumo de massa e da emergência de um novo modo de socialização e individualização. O autor descreve o esfacelamento e a desintegração de todos os valores e referências presentes em sociedades anteriores, onde a busca pela identidade seria, em certa medida, a dimensão da pós-modernidade:

A sociedade moderna era conquistadora, crente no futuro, na ciência e na técnica, instituiu-se em ruptura com as hierarquias de sangue e a soberania

sacralizada, com as tradições e os particularismos, em nome do universal, da razão, da revolução. Esse tempo desfaz-se diante dos nossos olhos: é em parte contra tais princípios futuristas que as nossas sociedades se estabelecem, nessa medida pós-moderna, ávidas de identidade, de diferença, de conservação, de descontração, de realização pessoal imediata; a confiança e a fé no futuro dissolvem-se, nos amanhãs radiosos da revolução e do progresso, já ninguém acredita, doravante o que se quer é viver já, aqui e agora, ser-se jovem em vez de forjar o homem novo. Sociedade pós-moderna significa, nesse sentido, retracção do tempo social e individual precisamente quando se impõe cada vez mais a necessidade de prever e organizar o tempo coletivo, exaustão do impulso modernista dirigido para o futuro, desencanto e monotonia do que é novo, esgotamento de uma sociedade que conseguiu neutralizar na apatia aquilo que a fundamenta: a mudança. (LIPOVETSKI, 1983, p.11).

Desse modo, para Lipovetski (2004), a pós-modernidade representa o momento histórico preciso em que todos os freios institucionais que se opunham a emancipação individual desaparecem, dando lugar à manifestação dos desejos subjetivos de realização individual e amor-próprio. A modernidade não só não conseguiu concretizar os ideais das luzes que objetivava alcançar (a autonomia do sujeito), mas deu lugar a um empreendimento de subjugação burocrática e disciplinar. Esse projeto de autonomia prometido pelo Iluminismo teve como resultado “ a alienação total do mundo humano, submetido ao peso terrível destes dois flagelos da modernidade que são a técnica e o liberalismo comercial” (LIPOVETSKI, 2004, p.16).

Para Lipovetski (1983), entramos numa sociedade pós-disciplinar, onde é possível notar uma grande mudança de rumo na dinâmica do individualismo surgido na modernidade. A libertação dos indivíduos, do lugar e da tradição da época moderna, não significou o desaparecimento do poder sobre os indivíduos, porém uma mudança de direção na qual os mecanismos de controle tornaram-se menos reguladores, substituindo-se a imposição pela comunicação.

De um lado, mais tomada de responsabilidade; de outro, mais desregramento. A essência do individualismo é o mesmo paradoxo. Ante a desestruturação dos controles sociais, os indivíduos, em contexto pós-disciplinar, têm a opção de assumir responsabilidade ou não, de autocontrolar-se ou deixar-se levar. (LIPOVETSKI, 2004, p.21).

Desse modo, a identidade no contexto pós-moderno caminha no sentido de maior reflexibilidade, fragmentação, pluralidade e exacerbado individualismo.

Em relação ao âmbito organizacional, Freitas (2000) argumenta que vivemos num contexto de mudanças aceleradas constantes, em boa parte decorrentes do rápido desenvolvimento econômico das últimas décadas, que impactaram o campo social e humano de maneira não vista em épocas anteriores. Segundo a autora, não é possível isolar as variáveis da mudança e, desse modo, “o cultural, o econômico, o social, o político, o religioso, o tecnológico estão tão imbricados que alterações em um deles pode significar mudanças simultâneas, em cadeia, em todos os demais.” (FREITAS, 2000, p. 7).

Sobre a questão da identidade, a autora argumenta que a racionalidade definidora dos tempos modernos é repleta de um imaginário e simbolismo sem precedentes em sociedades anteriores. Como Hall, Freitas (1999) observa uma crise de identidade derivada da desintegração das referências sociais. Há grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas e, como consequência, a integração social torna-se problemática. Observam-se impactos e mudanças nos níveis individual, familiar, organizacional e social. Segundo a autora, as organizações apresentam maior facilidade em captar as mudanças sociais e responder mais rapidamente a estas do que as demais instituições, respondendo não apenas de maneira operacional, mas também de maneira simbólica. Para ela, o imaginário das organizações modernas cumpre o papel de responder à problemática de fragilidade no processo de identificação dos indivíduos.

As organizações modernas assumem uma importância que nunca tiveram antes e desempenham o papel de ator central da sociedade, em torno do qual todas as demais relações devem se organizar. Consequentemente, a relação com o trabalho, ou lugar de trabalho, tende a se tornar a principal referência dos indivíduos modernos. Sendo assim, as organizações modernas,

[...] assumem voluntariamente o papel de fornecedoras de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa vai se dar por meio de um imaginário social específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. (FREITAS, 2000, p. 9).

Por outro lado, para Lifton (1993), a constante modificação e reorganização do *self* é a condição à qual estamos submetidos no mundo contemporâneo. Para o autor,

Estamos nos tornando fluidos e multifacetados... Sem bem nos darmos conta temos desenvolvido um sentido de *self* apropriado à inquietude e fluxo do nosso tempo. Este modo de ser difere radicalmente daquele do passado e permite que nos empenhemos em contínua exploração e experimentação pessoal. Dei a este modo de ser o nome de “*self* proteano” inspirado em Proteu, o deus grego do mar que assume muitas formas.

O *self* proteano emerge da confusão, do sentimento generalizado de que estamos perdendo nossas âncoras psicológicas. Sentimo-nos jogados de um lado para o outro por forças históricas e incertezas sociais. Os líderes aparecem subitamente, somem com igual velocidade, e é difícil acreditar neles durante seu tempo entre nós. Mudamos de ideia e de parceiros com frequência, e também de emprego e local de residência. Acreditamos que convicções éticas duradouras e princípios claros de comportamento e ação existam, mas não sabemos aonde. Quer estejamos lidando com problemas mundiais ou com educação infantil, tendemos a agir *ad hoc*, tomando decisões mais ou menos com o andar da carruagem. Vemo-nos plantados em contradição: educados nas virtudes da constância e da estabilidade – seja como indivíduos, grupo ou nação – vivemos um mundo e uma vida aparentemente inconstante e totalmente imprevisível. Prontamente adquirimos uma visão de nós mesmos como instáveis, neuróticos, ou algo ainda pior. (LIFTON, 1993, p. 1, tradução nossa).

Lifton (1993) nos ajuda a compreender o contexto contemporâneo constituído por fragmentação e instabilidade ao desenvolver a metáfora do “eu Proteu”. Proteu, deus da mitologia grega, é capaz de adquirir várias formas em diferentes contextos. Essa metáfora é capaz de sugerir “a combinação de radical fluidez, sabedoria funcional e a busca por uma forma mínima ao menos” (LIFTON, 1993, p. 5, tradução nossa). No entanto, o autor destaca que embora a variação constitua a essência do “*self* proteano”, este possui certas características consistentes, por exemplo, a sua capacidade de agregar elementos até certo ponto incompatíveis da identidade, envolvendo-os em “combinações inusitadas” de modo a propiciar contínuas transformações:

Ao longo de décadas de observação, pude perceber que a versão mais antiga da identidade pessoal, ao menos na medida em que sugere estabilidade interna e semelhança, derivou de uma visão da cultura tradicional segundo a qual o relacionamento com os símbolos e as instituições permanece relativamente intacto – algo que dificilmente se pode dizer do século vinte. Se o ser é símbolo de nosso organismo, o processo do ser proteano é a contínua recriação psíquica desse símbolo. Embora o processo não seja de modo algum livre de confusão e perigo, ele nos permite uma abertura para fora da vida individual, para um ser de muitas possibilidades. (LIFTON, 1993, p. 5, tradução nossa).

O *self* mostra uma surpreendente resiliência, “ele lança mão de pedacinhos disperses e de alguma maneira consegue continuar sua trajetória” (LIFTON, 1993, p. 1, tradução nossa). Desse modo, nos encontramos com várias possibilidades de *self*, o que encerra um risco, porém ao mesmo tempo, “*holds out considerable promise for human future*” (LIFTON, 1993, p. 2, tradução nossa).

2. CONSTRUTOS DE IDENTIDADE

2.1 Conceito de Identidade

Segundo Caldas e Wood Jr. (1997) o conceito de identidade e *self* têm suas raízes no pensamento clássico. Os autores explicam que o emprego original do termo é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia. De acordo com o “princípio de identidade”, um dos axiomas da lógica, a identidade é algo que permanece idêntico a si mesmo. Segundo a álgebra, há identidade quando duas expressões são representadas pelo mesmo número. Na filosofia clássica o conceito está ligado à idéia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas. Este último conceito é atribuído a Heráclito, filósofo grego (Séculos VI e V a.C), que afirma que um indivíduo pode e não pode entrar duas vezes no mesmo rio, porque apesar dos elementos deste se transformarem durante o fluxo, de alguma forma o rio continua o mesmo.

O interesse de Heráclito pela idéia de unicidade gerou um conceito de identidade que influenciou centenas de gerações depois dele. Dessas duas origens principais – lógica e filosofia clássicas – a idéia de identidade tornou-se universal, ganhando novos significados ao longo do tempo Sua aplicação difundiu-se tão amplamente, e sua utilização atingiu áreas tão diversas, que esses diferentes significados, hoje, pouco têm a ver uns com os outros. (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 8-9).

Os autores também afirmam que “fora do campo da lógica, a idéia de identidade foi inicialmente aplicada a algo descrevendo o indivíduo, ou a ele limitado” (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 9), porém, hoje, muitos campos de conhecimento aplicam esse conceito a grupos sociais, religiosos, nações etc.

A passagem da idéia de identidade como conceito individual para a de conceito social pode ser analisada no trabalho seminal de Freud, *Psicologia das massas e Análise do Eu*. Em seu livro Freud afirma:

A oposição entre psicologia individual e psicologia coletiva, que à primeira vista pode parecer-nos muito profunda, perde grande parte de seu significado quando a submetemos a um exame mais detido. A psicologia individual dedica-se especialmente ao homem isolado e investiga os caminhos pelos quais ele tenta alcançar a satisfação de seus instintos, mas bem poucas vezes, e sob determinadas condições excepcionais, lhe é dado prescindir das relações do indivíduo com seus semelhantes. Na vida anímica individual

aparece integrado sempre, efetivamente, ‘o outro’, como modelo, objeto, auxiliar ou adversário e, deste modo, a psicologia individual é ao mesmo tempo e desde o início, psicologia social, num sentido amplo, mas plenamente justificado. (FREUD, [19-], p. 7).

Para Freud, todas as relações que o indivíduo estabelece e suas várias interações podem ser consideradas fenômenos sociais. Desta forma,

[...] a psicologia coletiva considera o indivíduo como membro de uma tribo, de um povo, de uma casta, de uma classe social ou de uma instituição, ou um elemento de uma multidão humana, que em dado momento ou com determinado fim, se organiza em uma massa ou coletividade. (FREUD, [19-], p. 8).

A noção psicanalítica de identidade provavelmente foi a primeira e mais influente utilização do conceito nas ciências sociais, e foi amplamente popularizada por teóricos da Psicologia Diferencial, em particular por Erik Erikson, psicólogo que detecta a “perda da identidade do ego” em seus pacientes que passaram por traumas relativos à Segunda Guerra Mundial. Embora Freud tenha utilizado uma única vez a expressão “identidade interior” para descrever sua atração ao judaísmo, a idéia de um sentimento forte inconsciente e sua relação com o ego, tornou-se ponto de partida para diversos usos do termo (CALDAS; WOOD Jr., 1997).

Caldas e Wood Jr. (1997) argumentam que,

Assim, a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura. Colocado de outra maneira, o conceito mais popularizado de identidade define-a como uma classificação do *self* que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e como similar a membros da mesma classe. (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p. 10).

Parece ter sido esse o sentido de identidade individual mais utilizado em outros campos das ciências humanas, além da psicologia, tornando o termo identidade usual para definir entidades plurais, como grupos étnicos, organizações, nações etc. (CALDAS; WOOD Jr., 1997). Porém o termo foi apropriado por cada área de conhecimento e escola de pensamento segundo seus próprios interesses e objetivos, onde “cada uma dessas trilhas de análise gerou seus próprios seguidores, que por sua vez, criaram – inclusive na análise das organizações – definições de identidade relativamente distintas entre si.” (CALDAS; WOOD Jr., 1997, p.10).

Como o conceito de identidade se apresenta multifacetado nos estudos organizacionais, abordaremos nos itens seguintes algumas definições com o intuito de criar um panorama sobre o rico e vasto quadro do termo identidade, traçando uma trajetória que vai do conceito psicanalítico para o âmbito social e posteriormente organizacional.

2.2 Identidade Pessoal Segundo Erikson

De acordo com Erikson (1977) o termo “crise de identidade” foi utilizado pela primeira vez, por ele próprio, com um propósito clínico específico, na Clínica Mt. Zion de Reabilitação para Veteranos, durante a Segunda Guerra Mundial. Erick Erikson utilizou a expressão “perda de identidade do eu” para explicitar sua percepção de danos ou perda do controle central sobre si mesmo em seus pacientes. Observou que os indivíduos, vítimas de neuroses de guerra, permaneciam num estado constante de pânico e perdiam episodicamente lembranças de situações concretas de suas vidas e, dessa forma, “não podiam confiar nos processos característicos do ego em ação, por meio dos quais se organiza o tempo e o espaço e se põe à prova a verdade.” (ERIKSON, 1971, p. 36):

O que mais me impressionou nesses homens foi a perda do sentimento de identidade. Sabiam quem eram; tinham uma identidade pessoal. Era como se, subjetivamente, em suas vidas não houvesse coerência e jamais se pudessem recuperar. Havia um distúrbio central do que então comecei a denominar identidade do ego. Nesta oportunidade, basta dizer que esse sentimento de identidade proporciona a capacidade de auto-experimentação como algo que tem continuidade e uniformidade, e de atuar em consequência. (ERIKSON, 1971, p. 36).

E ainda;

Nessa época chegamos à conclusão de que a maioria dos nossos pacientes não sofriam nenhum tipo de desordem nervoso causado por feridas recebidas no campo de batalha, nem fingiam estar doentes, senão que, como causa das exigências de guerra, haviam perdido seu sentimento de unicidade pessoal e continuidade histórica. (ERIKSON, 1977, p. 42).

Desse modo, a identidade para Erikson (1977) é concebida como uma sensação subjetiva de “permanecer o mesmo” e de continuidade ao longo do tempo. (ERIKSON, 1977, p. 16). Embora o autor admita que o uso popular e científico dos termos “identidade” e “crise de identidade” normalmente designem algo vasto e aparentemente evidente e, ao mesmo tempo, algo difícil de medir, de modo que o sentido geral do termo parece perder-se; apresenta duas

formulações, que segundo ele, “afirmam de modo vigoroso como se percebe a identidade quando tomamos consciência do fato de que sem dúvida possuímos uma” (ERIKSON, 1977, p. 16, tradução nossa). Para o autor, essas duas referências constituem as bases de nosso pensamento sobre o termo identidade. São elas: uma carta de William James à sua esposa e o discurso de Sigmund Freud que descreve os sentimentos que o ligavam ao judaísmo.

William James escreve:

O caráter de um homem pode-se discernir na atitude mental ou moral na qual, quando a assume, sente-se mais profunda e intensamente vivo y ativo. Nesses momentos uma voz dentro dele lhe diz: ‘Este sou realmente eu! [...] um elemento de tensão ativa, de sustentar o que me é próprio, por assim dizê-lo, e de confiar que as coisas de fora cumpram sua parte de modo tal que se atinja uma harmonia total, mas sem nenhuma garantia de que o farão. Vamos garanti-lo [...] e a atitude imediatamente se transforma em minha consciência para algo estancado e incapaz de estimular. Tire a garantia e sinto (sempre que eu esteja ueberhaupt nun estado vigoroso), uma espécie de bem-estar profundo e entusiasta, de ordinária disposição a fazer ou sofrer qualquer coisa [...] e que, se bem se trata de um mero estado de ânimo o uma emoção à qual não posso dar forma com palavras, se faz autêntica para mim como o princípio mais profundo de toda a determinação ativa e teórica que possuo [...]. (JAMES¹ *apud* ERIKSON, 1977, tradução nossa)

E Freud:

O que me liga ao judaísmo (me envergonha admiti-lo) não foi a fé nem o orgulho nacional, porque jamais fui crente e me educaram fora de toda religião se bem que me inculcaram o respeito pelas que denominam normas ‘éticas’ da cultura humana. Cada vez que eu sentia uma inclinação para o entusiasmo nacional me esforçava por suprimi-la considerando-a prejudicial e errônea, alarmado y prevenido pelo exemplo dos povos entre os quais vivíamos os judeus. Mas havia muitas outras coisas que faziam irresistível a atração do judaísmo e dos judeus: muitas escuras forças emocionais que eram tanto mais poderosas quanto menos se as podia expressar com palavras, assim como também uma clara consciência de uma identidade interior, a privacidade de uma construção mental em comum que proporcionava segurança. E para além disto existia uma percepção de que somente à minha natureza judaica eu devia as duas características que se me fizeram indispensáveis no difícil caminho de minha vida. Porque era judeu me encontrei livre de muitos preconceitos que restringiam outros quanto ao uso de seu intelecto, e como judeu estava preparado para me unir à oposição e para prescindir de qualquer acordo com a ‘maioria compacta’. (FREUD² *apud* ERIKSON, 1977, tradução nossa)

¹ JAMES, H. *The Letters of William James*. Boston: The Atlantic Monthly Press, 1920.

² FREUD, S. *Adress to the Society of B'anai B'rith*. Londres: Hogarth Press, 1959.

Como um dos objetivos deste trabalho é mapear as origens do conceito identidade, a razão pela qual fazemos referência às descrições acima é que elas servem de modelo para a elaboração de uma das principais noções psicanalíticas sobre identidade que, como já mencionado anteriormente, iria influenciar de modo decisivo as ciências sociais e posteriormente os estudos organizacionais.

Nessas duas descrições, Erikson (1977) destaca o que viria a ser o núcleo de sua formulação sobre o termo identidade: uma identidade adquirida pelo indivíduo por meio de seus próprios esforços, aliada à noção de caráter, fruto de uma “tensão ativa” e um “desafio sem garantias” (no caso de William James) e uma afirmação que manifesta uma unidade de identidade pessoal e cultural (no caso de Freud). Para Erikson (1977) essas duas descrições são exemplos das principais dimensões de um sentimento positivo de identidade.

Erikson (1977) também afirma que a identidade de uma pessoa ou grupo pode ser relativa e definida pelo contraste com a identidade de outras pessoas ou grupos e que o orgulho de criar uma identidade “firme” pode significar uma emancipação interior em relação a uma identidade grupal dominante. (ERIKSON, 1977, p. 18). Para o autor, a identidade funciona como um processo que se localiza no núcleo do indivíduo e, no entanto e ao mesmo tempo, no núcleo de sua cultura; ou seja, um processo que “estabelece, de fato, a identidade dessas duas identidades” (ERIKSON, 1977, p. 19, tradução nossa).

De acordo com o autor, a formação da identidade, em termos psicológicos, emprega um processo de reflexão e observação simultâneas em todos os níveis do funcionamento mental. Segundo esse processo, o indivíduo julga a si mesmo segundo a sua percepção daquilo que os outros pensam dele. Por sua vez, os outros o julgam segundo uma tipologia significativa para eles. Por outro lado, o indivíduo julga a maneira como é julgado à luz da forma como se percebe em comparação com os outros e segundo sua própria tipologia. (ERIKSON, 1977, p. 19). Esse processo, segundo o autor, é em sua maior parte inconsciente e está em contínua mudança e desenvolvimento. Como veremos adiante, para Erikson (1977) esse processo começa no primeiro encontro da mãe com o bebê e não termina até o momento em que desaparece o poder de afirmação de um ser humano.

Erikson (1977) também argumenta que ao examinar a identidade não é possível separar a crise de identidade da vida individual das crises contemporâneas do desenvolvimento histórico, porque tanto uma quanto a outra contribuem para sua definição recíproca e permanecem continuamente relacionadas entre si. (ERIKSON, 1977, p. 20). O autor destaca que:

[...] quando se trata de aspectos essenciais da existência do homem apenas podemos teorizar sobre o que é importante para nós em uma época determinada, por razões pessoais, conceituais e históricas. E enquanto o fazemos, os dados e as conclusões mudam diante de nossos olhos. (ERIKSON, 1977, p. 35).

Nesse sentido, Erikson (1977) afirma que seria possível caracterizar a identidade do “eu” como um sentimento de realidade de si mesmo localizado dentro de uma realidade social específica. E afirma ainda que, embora esse sentimento tenha sido alcançado, é necessário revisá-lo constantemente.

Como pudemos observar, embora para o autor a identidade funcione como um processo que se localiza no núcleo do indivíduo, e nesse sentido seja atribuído a ela um sentido de unicidade e permanência- visão compartilhada pela maioria dos estudos no campo organizacional - a própria definição do conceito de identidade, segundo Erikson (1977), também abrange a idéia de que ela está localizada no núcleo de uma cultura e dentro de uma realidade social específica. E desse modo, estaria sujeita a constantes processos de mudanças devido às interações sociais e às múltiplas transformações de contexto sócio –histórico. Isso nos remete novamente ao paradoxo de Heráclito – sobre que entramos e não entramos duas vezes no mesmo rio- e aproxima a visão de Erikson (1971, 1977) à concepção líquido–moderna do conceito de identidade, em constante rearranjo e modificação. Embora esta última considere o “núcleo”, à diferença de Erikson (1971, 1977), significativamente fragmentado. Nesse sentido, poderíamos inferir que a definição de identidade organizacional como algo distintivo, durável e permanente da organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), adotada majoritariamente pelos estudos organizacionais, parece contemplar apenas um lado do paradoxo do conceito de identidade.

2.2.1 Identidade e os Oito Estágios de Desenvolvimento Segundo Erikson

Com o propósito de investigar qual a trajetória do conceito de identidade cabe aqui explicitar, conforme um dos autores seminais do conceito, como a identidade se constrói e se consolida de acordo com o campo da Psicologia. Como vimos anteriormente, Freud nos lembra que toda psicologia individual é também uma psicologia social. Erick Erikson, discípulo de Freud, em sua análise também abordará aspectos sociais contidos no desenvolvimento da identidade individual.

Segundo Erikson (1971) a identidade psicossocial se desenvolve a partir de uma integração gradual de todas as identificações disponíveis (ERIKSON, 1971, p. 221). Erikson (1971) descreve oito estágios do desenvolvimento humano para analisar o papel desempenhado pela identidade no ciclo de vida dos indivíduos, onde “cada etapa e crise sucessivas tem uma relação especial com um dos elementos básicos da sociedade, e isso pela simples razão de que o ciclo da vida humana e as instituições do homem têm evoluído juntos” (ERIKSON, 1971, p. 230).

A uma criança se oferecem numerosas oportunidades de se identificar, de forma mais ou menos experimental, com os hábitos, traços, ocupações e ideais de pessoas reais ou fictícias de ambos os sexos. Certas crises a obrigam a fazer seleções radicais. Não obstante, a era histórica em que vive só lhe oferece um número limitado de modelos socialmente significativos para combinações variáveis de fragmentos de uma identificação. A utilidade dessas combinações depende da forma em que satisfazem simultaneamente as exigências da etapa de maturação do organismo e os hábitos da síntese do ego. (ERIKSON, 1971, p. 220).

Para ele a identidade emergente transpõe as etapas da infância quando o eu corporal e as imagens parentais adquirem conotações culturais, e quando as funções sociais se tornam acessíveis e crescentemente coercitivas (ERIKSON, 1971, p. 216).

O autor descreve a identidade como a qualidade resultante de um processo de amadurecimento de todas as etapas do ego e fases libidinais. Para Erikson (1971), a fim de se compreender a sociedade, deve-se incluir o estudo da forma com que “as sociedades aliviam os inevitáveis conflitos da infância com uma promessa de alguma segurança, identidade e integridade” (ERIKSON, 1971, p. 257).

A primeira realização social da criança, então, é sua voluntária disposição em deixar a mãe de lado sem demasiada ansiedade ou raiva, por ela se ter convertido numa certeza interior, assim como em uma previsibilidade exterior. Essa persistência, continuidade e uniformidade de experiência proporcionam um sentimento rudimentar de identidade do ego que depende, assim o creio, do reconhecimento que há uma população interna de sensações e imagens lembradas e antecipadas que estão firmemente correlacionadas com a população exterior das coisas e pessoas familiares e previsíveis. (ERIKSON, 1971, p. 227).

Os oito estágios descritos por Erikson (1971) são: confiança básica *versus* desconfiança básica, autonomia *versus* vergonha e dúvida, iniciativa *versus* culpa, indústria *versus* inferioridade, identidade *versus* confusão de papel, intimidade *versus* isolamento, generatividade *versus* estagnação e integridade *versus* desesperança.

O estágio ou idade da confiança básica implica que um indivíduo aprende a confiar na uniformidade e continuidade dos provedores externos, além de poder confiar em si mesmo e na capacidade de seus órgãos em enfrentar desejos urgentes. (ERIKSON, 1971, p. 228). Segundo o autor, o estabelecimento de padrões duráveis para a solução do conflito nuclear entre confiança básica *versus* desconfiança básica é a primeira tarefa do ego e, antes de tudo, uma tarefa para o cuidado materno. A confiança que deriva das primeiras experiências infantis parece depender da qualidade da relação materna e ser a base para um “sentimento de identidade que mais tarde combinará um sentimento de ser ‘aceitável’, de ser ela mesma, e de se converter no que os demais cofiam que chegará a ser” (ERIKSON, 1971, p. 229). O autor ainda observa que há poucas frustrações, nesta etapa ou nas seguintes, que a criança não possa suportar, desde que a frustração conduza à experiência de maior uniformidade e continuidade, no sentido de uma integração final do ciclo de vida individual com um sentimento significativo de pertencimento.

O estágio de autonomia *versus* dúvida é uma etapa ligada ao desenvolvimento muscular e o controle dos mecanismos de eliminação do corpo. A criança passa por momentos de vergonha e dúvida ao desenvolver uma crescente sensação de afirmação de suas próprias vontades. Segundo o autor, a criança deve chegar a sentir que a fé na existência não estará em perigo, causada pelo desejo repentino de escolher, de se apoderar e eliminar. Esse estágio seria decisivo para o desenvolvimento de amor e ódio, cooperação e voluntariedade, liberdade de auto-expressão ou sua supressão. Dessa forma, segundo o autor,

A necessidade constante do indivíduo de ver sua vontade reafirmada e delineada dentro de uma ordem de coisas adulta, que ao mesmo tempo reafirme e delineie a vontade dos outros, tem uma salvaguarda institucional no princípio da lei e da ordem. Na vida diária, assim como nas altas côrtes de justiça, nacionais e internacionais, êsse princípio atribui a cada um seus privilégios e limitações, suas obrigações e direitos. (ERIKSON, 1971, p. 234).

No estágio de iniciativa *versus* culpa a criança mostra-se mais “ela mesma” (ERIKSON, 1971, p. 234). Segundo o autor, a iniciativa soma à autonomia a capacidade de empreender, planejar e realizar uma tarefa. Está relacionada ao prazer do ataque e da conquista, do movimento e do manter-se ativo. O perigo para a criança nesta etapa está relacionado a um sentimento de culpa referente aos objetivos visados. Desse modo, segundo o autor, este estágio determina a direção que permite relacionar os sonhos das primeiras fases da infância com as metas da vida adulta. Dessa maneira, as instituições sociais “oferecem às crianças desta idade um *‘ethos economico’*, na forma de adultos ideais reconhecíveis por seus uniformes e funções, e suficientemente fascinantes para substituir os heróis do livro de gravuras e dos contos de fadas.” (ERIKSON, 1971, p. 238).

No estágio de indústria *versus* inferioridade, a criança deve esquecer esperanças e desejos do passado, deve disciplinar-se e subordinar-se às leis das coisas impessoais. Segundo o autor, antes que ela possa se transformar num genitor biológico deve começar por ser um trabalhador e um provedor potencial; aprende a conquistar consideração produzindo coisas. E desse modo, ela se prepara para se dedicar a habilidades e tarefas que excedem os limites da expressão de prazer. E, dessa maneira,

Desenvolve um sentido de indústria, isto é, ajusta-se às leis inorgânicas do mundo das ferramentas. Pode-se tornar uma unidade viva e integrada de uma situação produtiva. Chegar a completar uma situação produtiva constitui um objetivo que gradualmente suplanta as fantasias e aspirações inerentes ao jogo. Os limites de seu ego incluem suas ferramentas e suas habilidades. O princípio do trabalho (Ives Hendrick) lhe ensina o prazer da completação do trabalho com atenção fixa e desempenho perseverante. (ERIKSON, 1971, p. 238).

Segundo Erikson (1971), o perigo para o indivíduo nesse estágio reside num sentimento de inadequação e inferioridade se ele não dispõe de ferramentas ou habilidades, ou de *status* no grupo em que participa. Isso poderia desencorajar sua identificação com os integrantes do grupo e com o setor do mundo das ferramentas. “A criança desespera de seu equipamento no mundo das ferramentas e na anatomia e se considera condenada à mediocridade e à

inadequação” (ERIKSON, 1971, p. 239). Para o autor, é nesse momento que a sociedade torna-se significativa em suas formas de fazer a criança participar de uma compreensão das funções importantes de sua tecnologia e economia. Esta etapa também é a socialmente mais decisiva.

O estágio de identidade *versus* confusão de papel representa o final da infância com o advento da puberdade e o estabelecimento de uma boa relação com as habilidades e o mundo das ferramentas, como anteriormente descrito. Nessa etapa de puberdade e adolescência todas as uniformidades e continuidades em que se confiava anteriormente voltam a ser discutíveis em consequência do rápido crescimento do corpo e da maturidade genital.

Em sua busca por um novo sentido de continuidade e coerência, os adolescentes têm que voltar a travar muitas das batalhas dos anos anteriores, mesmo que para isso devam designar artificialmente pessoas inteiramente bem intencionadas para representar o papel de adversários; estão sempre dispostos a instituir ídolos ou ideais duradouros como guardiões de uma identidade final. (ERIKSON, 1971, p. 240).

Para o autor, nesta etapa do desenvolvimento do indivíduo, a integração sob a forma de identidade do ego é, além da soma das experiências da infância, a experiência acumulada da capacidade do ego para integrar todas as identificações com as exigências da libido, as aptidões naturais e as oportunidades oferecidas nas funções sociais. Dessa maneira, para Erikson (1971),

O sentimento de identidade do ego, então, é a segurança acumulada de que a coerência e a continuidade interiores elaboradas no passado equivalem à coerência e à continuidade do próprio significado para os demais, tal como se evidencia na promessa tangível de uma ‘carreira’. (ERIKSON, 1971, p. 241).

No estágio de identidade *versus* isolamento, a segurança adquirida em qualquer etapa se põe à prova diante da necessidade de transcendê-la de tal modo que o indivíduo possa aventurar, na etapa seguinte, o que era mais vulneravelmente precioso na anterior. (ERIKSON, 1971, p. 242). Desse modo, o adulto jovem, que emerge da busca de uma identidade, se dispõe a fundir sua identidade com a de outros. Nesse estágio, ele está preparado para a intimidade, ligações concretas, sacrifícios e compromissos significativos. O autor observa ainda que evitar tais experiências devido ao temor da perda do ego pode conduzir à sensação de isolamento e auto-absorção.

Segundo Erikson (1971) o próximo estágio é o de generatividade *versus* estagnação. O termo generatividade abrange o desenvolvimento evolucionário “que fez do homem o animal que ensina, que institui, assim como o que aprende” (ERIKSON, 1971, p. 245). Desse modo, o estágio da generatividade seria fundamentalmente a preocupação em afirmar e guiar a nova geração e uma etapa essencial do detalhamento psicosssexual e psicossocial. Quando esse enriquecimento falha ocorre uma sensação de estagnação e infecundidade pessoal (ERIKSON, 1971, p. 246).

O estágio da integridade do ego *versus* desesperança caracteriza-se como o resultado do processo de atravessar as sete etapas anteriores de maneira positiva, de forma a atingir um amadurecimento que culmina na integridade do ego. Segundo o autor, essa etapa é “a segurança acumulada do ego relativa à sua predisposição para a ordem e para a expressão.” (ERIKSON, 1971, p. 247).

Conforme vimos acima, para Erikson (1971), a identidade adquire um caráter processual e cumulativo e, portanto permeável às modificações históricas e interações sociais. No entanto, observamos no autor uma ênfase na possibilidade de coerência narrativa ao longo do tempo. Essa narrativa possui uma trajetória (se traçada em seu aspecto positivo) bastante previsível, o que nos remete ao tipo de narrativa possível no mundo sólido, onde as instituições sociais cumpriam o papel de fornecedoras de identidade.

No entanto, apesar de identificar essa possível narrativa nos Oito Estágios de Desenvolvimento, o autor já antevê mudanças drásticas nos padrões de referência e os futuros impactos sobre a identidade dos indivíduos:

A revolução industrial, a comunicação mundial, a estandardização, a centralização, a mecanização, ameaçam as identidades que o homem herdou das culturas primitivas, agrária, feudal e aristocrática. O equilíbrio interior que essas culturas puderam oferecer corre agora perigo em uma escala gigantesca. Assim que o temor da perda da identidade domina grande parte de nossa motivação irracional, apela para todo o arsenal de ansiedades que fica em cada indivíduo desde a realidade simples de sua infância. Nessa emergência, grande número de indivíduos tende a procurar salvação em pseudo-identidades. (ERIKSON, 1971, p. 380).

2.2.2 Processo de Identificação

Nos estudos organizacionais encontramos o termo “identificação” associado às investigações sobre a questão da identidade. Nesse sentido, cabe aqui aprofundar em certa medida o conceito de identificação.

Para Freud (2006) a identificação é conhecida pela psicanálise como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa. Segundo o autor, ela desempenha um papel na história primitiva do complexo de Édipo. Dessa forma, “um menino mostrará seu interesse especial pelo pai; gostaria de crescer como ele, ser como ele e tomar seu lugar em tudo.” (FREUD, 2006, p. 115). Ou seja, o menino toma a figura do pai como seu ideal.

Segundo o autor,

É fácil enunciar numa fórmula a distinção entre identificação com o pai e a escolha deste como objeto. No primeiro caso, o pai é o que gostaríamos de ser; no segundo, o que gostaríamos de ter, ou seja, a distinção depende de o laço se ligar ao sujeito ou ao objeto do ego. O primeiro laço, portanto, já é possível antes que qualquer escolha sexual de objeto tenha sido feita. É muito mais fácil fornecer a representação metapsicológica clara da distinção. Podemos apenas ver que a identificação esforça-se por moldar o próprio ego de uma pessoa segundo o aspecto daquele que foi tomado como modelo. (FREUD, 2006, p. 116).

Dando um passo adiante no seu raciocínio, Freud (2006) sugere que a identificação pode surgir de três maneiras distintas: 1) como constitutiva da forma original de laço com um objeto; 2) de maneira regressiva, como um sucedâneo para uma vinculação de objeto libidinal, por meio de introjeção do objeto no ego; 3) como qualquer nova percepção de uma qualidade comum compartilhada com alguma outra pessoa que não é objeto do instinto sexual, de forma que, quanto mais importante a qualidade comum, mais bem sucedida pode tornar-se a identificação parcial, podendo representar o início de um novo laço.

Já que o presente trabalho trata da identidade organizacional, e que nesse sentido estaremos lidando com indivíduos e grupos, a contribuição de Freud (2006), que descreve o terceiro processo de identificação descrito acima, é bastante pertinente:

Já começamos a adivinhar que o laço mútuo existente entre os membros de um grupo é da natureza de uma identificação desse tipo, baseada numa

importante qualidade emocional comum, e podemos suspeitar que essa qualidade comum reside na natureza do laço com o líder. (FREUD, 2006, p. 117).

2.3 Socialização e Identidade

Se para Freud toda psicologia individual é também uma psicologia social, como vimos acima, a questão da identidade, além de passar pelo aspecto psicológico e individual, passa também pelo aspecto social e suas diversas interações.

Uma abordagem bastante significativa na Sociologia, sobre a natureza da relação entre o campo social e o individual, é estabelecida por Bourdieu (2007). Segundo ele, o campo social é:

[...] uma representação abstrata, produzida mediante um trabalho específico de construção e, à maneira de um mapa, proporciona uma visão panorâmica, um ponto de vista sobre o conjunto dos pontos e a partir dos quais os agentes comuns – entre eles, o sociólogo ou o próprio leitor em suas condutas habituais – lançam seu olhar sobre o mundo social. No entanto, o mais importante é, sem dúvida, que a questão desse espaço é formulada nesse mesmo espaço; que os agentes têm sobre este espaço, cuja objetividade não poderia ser negada, pontos de vista que dependem da posição ocupada por eles e em que, muitas vezes, se exprime sua vontade de transformá-lo ou conservá-lo. (BOURDIEU, 2007, p.162).

Dessa maneira, o campo social é uma representação abstrata, uma construção dada pela percepção individual que, segundo o autor, depende da posição que será ocupada pelos integrantes nesse mesmo campo social. O autor definirá o conceito de *habitus* para explicar como certos indivíduos ou grupos se definem, criam uma visão de mundo, ou dito de outra forma, constroem sua identidade como indivíduos e como integrantes pertencentes a determinados grupos sociais.

Dessa maneira, para Bourdieu, o que ele denomina *habitus* é:

[...] com efeito, *princípio gerador* de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, *sistema de classificação* (*principium divisionis*) de tais práticas. Na relação entre as duas capacidades que definem o *habitus*, ou seja, capacidade de produzir práticas e obras classificáveis, além da

capacidade de diferenciar e de apreciar essas práticas e esses produtos (gosto), é o que se constitui o *mundo social representado*, ou seja, o espaço dos estilos de vida. (BOURDIEU, 2007, p. 162).

Bourdieu (2007) esclarece que, ao falar de uma classe social ou profissão determinada, não se trata apenas de descrever tais grupos por uma de suas propriedades mas de “nomear o princípio gerador de todas as suas propriedades e de todos os seus julgamentos sobre suas propriedades ou as dos outros.” (BOURDIEU, 2007, p. 163). Dessa forma, o *hábitus* é “estrutura estruturante que organiza as práticas e a percepção das práticas” e “o princípio de divisão em classes lógicas que organiza a percepção do mundo social” e, ao mesmo tempo, “produto da incorporação da divisão em classes sociais”. (BOURDIEU, 2007, p. 164). Os estilos de vida, para o autor, são produtos sistemáticos do *hábitus* que, percebidos, tornam-se sistemas de sinais socialmente qualificados. E, portanto:

A dialética das condições e do *hábitus* é o fundamento da alquimia que transforma a distribuição do capital, balanço de uma relação de forças, em sistema de diferenças percebidas, de propriedades distintivas, ou seja, em distribuição de capital simbólico, capital legítimo, irreconhecível em sua verdade objetiva. (BOURDIEU, 2007, p. 164).

Portanto, se o sistema de diferenças percebidas, ou propriedades distintivas, define o comportamento, poderíamos inferir que a definição de *hábitus* se trata de uma visão sobre a identidade. No entanto, essa visão também parece pressupor uma narrativa linear, homogênea e presumível pertencente a um contexto livre de mudanças e reestruturações constantes, como configurado o na modernidade líquida.

O aspecto da homogeneidade e previsibilidade da narrativa que estabelece o *hábitus* é questionado por autores que admitem a pluralidade, rupturas e descontinuidade na relação entre o indivíduo e o campo social. Nesse sentido, Lahire (2002), partindo da teoria do *hábitus* elaborada por Bourdieu, desenvolve a teoria do Ator Plural, baseada nas reflexões sobre diferentes formas de reflexividade na ação, pluralidade das lógicas da ação, formas de incorporação do social e a importância da linguagem no estudo da ação e dos processos de interiorização. (LAHIRE, 2002, p. 11). O autor se baseia em diversas áreas do conhecimento, como sociologia, antropologia, história e filosofia, e em referências múltiplas que, segundo ele, não são homogêneas ou inscritas em apenas um campo do saber. Tal diversidade teria

como objetivo principal a construção coerente da reflexão sociológica (LAHIRE, 2002, p. 13).

Explicitando a acepção do termo “ator”, Lahire (2002) adverte que utiliza a palavra no sentido daquele que desempenha a “ação”, um sentido pouco familiar devido às associações de “liberdade” e “racionalidade” impostas por algumas teorias da ação (LAHIRE, 2002, p. 10):

As teorias da ação e do ator, comumente, opõem-se em redor de uma série de tensões interpretativas, a saber, tensões entre as teorias que privilegiam a unicidade, a homogeneidade do ator (de sua identidade, de sua relação com o mundo, de seu “ego”, de seu sistema de disposições...) e as que nos descrevem uma fragmentação infinita de “egos”, de papéis, de experiências... ; tensões, ainda, entre as teorias que dão um peso determinante ao passado do ator e as que fazem de conta que não existem; tensão, enfim, entre as teorias da ação consciente, do ator estrategista, calculador, racional, vetor de intencionalidades ou de decisões voluntárias (e que às vezes acreditam que podem deduzir essas capacidades calculadoras, conscientes, racionais... uma liberdade fundamental do ator) e as teorias da ação inconsciente, infraconsciente ou não consciente que apresentam as ações como ajustamentos pré-reflexivos às situações práticas. (LAHIRE, 2002, p. 10).

E ainda:

De modo semelhante ao globo terrestre, o conjunto das diversas teorias da ação tem dois grandes pólos: o da unidade do ator e o de sua fragmentação interna. Por um lado, se está à procura de sua visão do mundo, de sua relação com o mundo ou da “fórmula geradora de suas práticas” e, por outro lado, admite-se a multiplicidade dos conhecimentos e do saber-fazer incorporados, das experiências vividas, dos “eus” ou dos “papéis” incorporados pelo ator (repertório de papéis, estoque de conhecimento, reserva de conhecimentos disponíveis...). Nos dois casos, porém, a escolha da unicidade ou fragmentação dá-se *a priori*; ela constitui um postulado não discutido e funda-se em certos casos mais sobre pressupostos éticos do que em constatações empíricas. (LAHIRE, 2002, p. 17).

A tensão entre unicidade/ homogeneidade e fragmentação/ multiplicidade exposta por Lahire (2002) parece permear toda a discussão sobre o conceito identidade desde suas origens. Seguindo esse pensamento, a discussão sobre o tema identidade em estudos organizacionais, também têm passado recentemente pelas questões de multiplicidade e unicidade. Conforme visto anteriormente, a maioria dos estudos adota a posição de Albert e Whetten (1985), que assumem a identidade como algo distintivo, durável e permanente da organização. Porém, estudos recentes têm ressaltado tanto a pluralidade como o conceito de fluidez para pensar a

identidade no contexto atual (GHADIRI; DAVEL, 2006; CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

Seguindo o raciocínio de Lahire (2002), o aspecto da unidade do ator está bem representada na teoria do *habitus* formulada por Pierre Bourdieu. Porém, o autor destaca que o conjunto das propriedades ligadas a um determinado grupo social é útil para demonstrar modelos macrosociológicos, mas pode tornar-se enganoso e caricatural quando tomado num caso particular da vida real. (LAHIRE, 2002, p. 18). O autor critica a idéia de *habitus* como unificador das práticas e representações, o que deixaria pouco espaço ao empirismo. Porém, também ressalta o risco de cair num empirismo radical “que captaria apenas uma pulverização de identidades, de papéis, de comportamentos, de ações e de reações, sem nenhuma espécie de ligação entre eles.” (LAHIRE, p. 22, 2002). Nesse sentido, para o autor, a unidade do si mesmo seria apenas uma ilusão comum, socialmente bem fundamentada, e a coerência e homogeneidade dos diferentes tipos de experiências incorporadas seria “sem dúvida alguma intelectualmente mais sedutora do que a do esfacelamento, do estilhaçamento ou do fracionamento generalizado” (LAHIRE, 2002, p. 22). Porém, a unidade do si mesmo deve encontrar no trabalho empírico elementos de confirmação. O autor argumenta que a psicologia experimental e uma parte da psicologia cultural contemporânea produzem resultados científicos tangíveis, que questionam seriamente as premissas da unicidade.

Outrossim, Lahire (2002) coloca a questão sobre quais são as condições sócio-históricas que tornariam possível um ator plural ou um ator caracterizado pela unicidade,

E, sem dúvida, não é por acaso que Pierre Bourdieu reatualizou a noção de *habitus* para captar justamente o funcionamento de uma sociedade tradicional fracamente diferenciada, a saber, a sociedade cabila. Do fato da grande homogeneidade, da grande coerência e da grande estabilidade de condições materiais e culturais da existência e dos princípios de socialização daí decorrentes, os atores modelados por tais sociedades estão dotados de um estoque particularmente homogêneo de esquemas incorporados da ação. (LAHIRE, 2002, p. 24).

No entanto, em sociedades com alta diferenciação como a sociedade atual, o autor argumenta que surge um paradoxo ao fazermos estudos através de um modelo de *habitus* adaptado das sociedades fracamente diferenciadas (LAHIRE, 2002, p. 27). O autor sugere que a coerência e homogeneidade numa sociedade diferenciada são situações improváveis e que, pelo contrário,

nesse contexto, seria mais comum observar atores individuais menos unificados e portadores de hábitos heterogêneos e algumas vezes contraditórios. (LAHIRE, 2002, p. 31).

A coerência dos hábitos ou esquemas de ação (esquemas sensório-motores, esquemas de percepção, de apreciação, de avaliação...), que cada ator pode ter interiorizado, depende, portanto, da coerência dos princípios de socialização aos quais esteve sujeito. Uma vez que o ator foi colocado, simultânea ou sucessivamente, dentro de uma pluralidade de mundos sociais não homogêneos, às vezes, até contraditórios, ou dentro de universos sociais relativamente coerentes mas que apresentam, em certos aspectos, contradições, então trata-se de um ator com o estoque de esquemas de ações ou hábitos não homogêneos, não unificados, e com práticas conseqüentemente heterogêneas (e até contraditórias), **que variam segundo o contexto social no qual será levado a evoluir** (grifo nosso). Poder-se-ia resumir tudo isto dizendo que todo o corpo (individual) mergulhado numa pluralidade de mundos sociais está sujeito a princípios de socialização heterogêneos e, às vezes contraditórios que incorpora. (LAHIRE, 2002, p. 31).

Assim, segundo o autor, o ator plural é produto da experiência de socialização em contextos sociais múltiplos e heterogêneos. Desse modo, Lahire (2002) define o que seria o ator pertencente ao contexto da modernidade líquida. E desse modo, “Somos, portanto, plurais, diferentes nas diversas situações da vida comum, estranhos às outras partes de nós mesmos, quando estamos investidos em tal ou tal domínio da existência social” (LAHIRE, 2002, p. 39).

O autor também tem como intenção tratar teoricamente a questão do passado incorporado e das experiências adquiridas, evitando negligenciar o papel do presente, ou da situação, e conclui que:

A ação (a prática, o comportamento...) é sempre o ponto de encontro das experiências passadas individuais que foram incorporadas sob forma de esquemas de ação (esquemas sensório-motores, esquemas de percepção, de avaliação, de apreciação, etc.), de hábitos, de maneiras (de ver, de sentir, de dizer e de fazer) e de uma situação social presente. Diante de cada situação ‘nova’ que se apresenta a ele, o ator agirá ‘mobilizando’ (sem necessária consciência dessa mobilização) esquemas incorporados chamados pela situação. (LAHIRE, 2002, p. 69).

Nesse sentido, no contexto da modernidade-líquida, a identidade possível desse novo ator parece estar mais relacionada à pluralidade, multiplicidade e fragmentação, conforme proposto por Lahire (2002), do que à homogeneidade, unicidade e previsibilidade proposta

pela teoria do *habitus* de Bourdieu e sugerida, em certa medida, pelos oito estágios de desenvolvimento propostos por Erikson (1971).

Na esteira desse raciocínio, também Dubar (2005) analisa a obra de Bourdieu para repensar a identidade no contexto contemporâneo. Para ele, o termo *habitus* foi utilizado primeiramente por Durkheim em seu curso publicado com o título *Évolution pédagogique en France* (1904-1905), em que definia a educação como a constituição de um estado interior e profundo que orienta o indivíduo em um sentido definido para a vida. De acordo com o autor, Bourdieu retoma a noção filosófica clássica do termo e lhe atribui uma definição “mais complexa, mais dialética e com a pretensão de ser mais operacional” (DUBAR, 2005, p. 77). Para Dubar (2005) Bourdieu opera uma dupla redução que permite especificar o mecanismo de interiorização das condições objetivas e o mecanismo de exteriorização das disposições subjetivas.

É à custa dessa dupla redução que o *habitus* poderá ser definido tanto como produto de condições ‘objetivas’ interiorizadas (a posição e a trajetória do grupo social de origem) quanto como produtor de práticas que conduzem a efeitos ‘objetivos’ (a posição do grupo de pertencimento) reproduzindo, assim, a estrutura social, uma vez que assegura a continuidade do *habitus* individual. (DUBAR, 2005, p. 90).

Segundo o autor, na primeira redução, o *habitus* é caracterizado como de origem genética, vinculado a uma posição e, portanto, “produzido por um ponto de vista único e coerente” (DUBAR, 2005, p. 90) que resume a posição de uma trajetória de classe no espaço das trajetórias possíveis e a posição de um indivíduo em um campo social qualquer. Por isso “o *habitus* pode ser pensado como incorporação e interiorização dessa posição única.” (DUBAR, 2005, p. 90) e, nesse sentido, concorda com Lahire (2002). A segunda redução consistiria em vincular a percepção do campo social à orientação e previsão necessárias para gerar práticas. O autor afirma que, segundo Bourdieu, a relação entre posição/disposição, visão/previsão e percepção/orientação é o que permite perpetuar uma identidade que é diferente ou uma posição relativa constante no espaço social.

Dubar (2005) afirma ainda que essa dupla redução – da objetividade à ‘posição diferencial’ e da subjetividade à ‘tendência de perpetuá-la’ – é o que permite assimilar o *habitus*, segundo Bourdieu, a uma identidade social definida como identificação a uma posição (relativa) permanente e às disposições que lhe são associadas (DUBAR, 2005, p. 91). Também permite

assegurar a permanência das identidades individuais e a reprodução das estruturas sociais. Segundo o autor, para que esta relação se estabeleça, é necessário que “cada *habitus* funcione segundo os mesmos princípios e que todas as estratégias tenham ‘objetivamente’ o mesmo resultado: a reprodução do espaço das posições.” (DUBAR, 2005, p. 91).

Dubar (2005) afirma ainda que essa redução explica uma forma de socialização que permanece amplamente majoritária, mas que não é única. Ela “privilegia a continuidade sobre as rupturas, a coerência sobre as contradições. Permite explicar a reprodução da ordem social, mas apreende insatisfatoriamente a produção de mudanças verdadeiras” (DUBAR, 2005, p. 95). Desse modo, observamos novamente o paradoxo unicidade/fragmentação.

O autor apresenta uma outra definição de identidade que implicaria uma “hipótese inversa de uma irreduzível dualidade das lógicas constitutivas do social” (DUBAR, 2005, p. 91). Essa posição suporia não associar *a priori* o espaço social das posições na esfera econômica ao espaço social das posições na esfera relacional.

Nesse sentido, como define Dubar (2005), este trabalho assume que “podemos definir identidade social como a dupla articulação problemática de uma orientação ‘estratégica’ e de uma posição ‘relacional’ resultante da interação entre uma trajetória social e um sistema da ação.” (DUBAR, 2005, p. 92). “Nessa hipótese, já não existe harmonia preestabelecida entre as identidades ‘para si’, produzidas pela trajetória passada, e as identidades ‘para o outro’, incluídas em um sistema de ação.” (DUBAR, 2005, p. 92).

Em outras palavras, ao se pensar a questão da identidade, Bourdieu (2007) a considera definida pelo espaço social das posições econômicas e sociais e, desse modo, assume uma posição que privilegia o sentido de unicidade e homogeneidade da narrativa individual e social; Lahire (2002) aporta com a influência da interação no tempo presente, influenciada pelas circunstâncias e, desta maneira, assume a pluralidade e fragmentação como uma perspectiva necessária; finalmente Dubar (2005) define a identidade como a dupla articulação entre a trajetória passada e as interações ao longo da trajetória social. Nesse sentido, essa articulação é necessariamente influenciada pelo campo relacional e social; e consequentemente, no contexto da modernidade-líquida, adquire um caráter fluido, fragmentado, múltiplo e plural.

Para Dubar a teoria da identidade está baseada:

- Na recusa das posições e do mecanismo reprodutor do *habitus*. A trajetória não estaria reduzida a uma posição objetiva, mas se definiria como recurso subjetivo, ou “um balanço subjetivo das capacidades para enfrentar os desafios específicos de um dado sistema” (DUBAR, 2005, p. 92). Nesse sentido, a relação com o sistema não é assimilada a uma posição objetiva, mas é considerada “uma oportunidade estratégica para a realização dos objetivos dos indivíduos.” (DUBAR, 2005, p. 92).
- Na recusa *a priori* da continuidade necessária entre visões de futuro da trajetória e os balanços da trajetória passada, que mobilizam as representações investidas no sistema. O passado “não determina mecanicamente a visão de futuro”. Entre a trajetória e estratégia “se intercala o conjunto das relações internas ao sistema no qual o indivíduo deve definir sua identidade específica”. (DUBAR, 2005, p. 93). Da mesma forma, entre representação e oportunidade do sistema se interpõe a trajetória individual.

Nas palavras de Dubar (2005):

A problemática assim ampliada faz da socialização um processo biográfico de incorporação das disposições sociais oriundas não somente da família e da classe de origem, mas também do conjunto dos sistemas de ação atravessados pelo indivíduo no decorrer de sua existência. Sem dúvida, ela implica uma relação histórica de causa entre o passado e o presente, entre história vivida e as práticas atuais, mas essa causalidade é probabilística: exclui toda determinação mecânica dos momentos seguintes por um ‘momento’ privilegiado. Quanto mais os pertencimentos sucessivos ou simultâneos forem múltiplos e heterogêneos, mais se abrirá o campo do possível e menos se exercerá a causalidade de uma probabilidade determinada. (DUBAR, 2005, p. 94).

Segundo o autor “Essa defasagem abre espaços de liberdade irreduzíveis que tornam possíveis e às vezes necessárias conversões identitárias que engendram rupturas nas trajetórias e modificações possíveis das regras do jogo nos campos sociais.” (DUBAR, 2005, p. 94).

Para Dubar (2005), as abordagens culturais e funcionais da socialização enfatizam uma característica essencial da formação dos indivíduos: o indivíduo se socializa interiorizando valores, normas e disposições que fazem dele um ser socialmente identificável, quer se trate de seu grupo de origem ou outro grupo ao qual ele quer pertencer. No entanto, para o autor, essas abordagens reduzem a socialização ao pressuposto da:

unidade do mundo social, seja em torno da cultura de uma sociedade ‘tradicional’ e pouco evolutiva, seja em torno de uma economia generalizada que impõe a todos os membros das sociedades ‘modernas’ sua lógica de maximização dos ganhos materiais ou simbólicos. (DUBAR, 2005, p. 97).

O autor defende teorias que “colocam a interação e a incerteza no cerne da realidade social assim definida como confronto entre ‘lógicas’ de ação fundamentalmente heterogêneas” (DUBAR, 2005, p. 97). Essa visão não mantém o pressuposto de que cada indivíduo ou procura se conformar à cultura de grupo reproduzindo suas tradições ou procura otimizar suas riquezas e posições de poder, como afirmava Bourdieu (2007).

Segundo Dubar (2005) George Herbert Mead foi o primeiro autor que descreveu de maneira consistente a socialização como construção de uma identidade social. Para o autor, essa teoria tem o mérito de colocar a ‘ação comunicativa’ (e não ‘instrumental’) no centro do processo de socialização e de fazer o resultado da socialização depender das formas institucionais da construção do si mesmo e, sobretudo, das relações comunitárias (e não somente societárias) que se instauram entre socializadores e socializado (DUBAR, 2005, p. 115). Para o autor, Mead analisa a socialização como uma “construção progressiva da comunicação do si mesmo como membro de uma comunidade, participando ativamente de sua existência e, portanto, de sua transformação.” (DUBAR, 2005, p. 116).

Também segundo o autor, Peter Berger e Thomas Luckmann ampliam as análises de Mead, introduzindo a distinção entre socialização primária e socialização secundária. Dubar (2005) afirma que a obra de Berger e Luckmann possui relevância no sentido de construir uma tentativa operacional da socialização secundária “que não seja reprodução dos mecanismos da socialização primária” (DUBAR, 2005, p. 121). O autor, citando Berger e Luckman, destaca que a socialização primária seria dependente das relações que o indivíduo estabelece entre o mundo social da família e o universo institucional da escola. E a socialização secundária seria definida como “‘interiorização de subdivisões de mundos institucionais especializados’ e ‘aquisições de saberes específicos e de papéis direta ou indiretamente arraigados na divisão do trabalho’” (DUBAR, 2005, p. 122). Para o autor, a partir da análise da obra de Berger e Luckmann, é possível formular duas hipóteses: “‘a socialização nunca é bem-sucedida’ e ‘a socialização nunca é bem terminada’” (DUBAR, 2005, p. 122).

Portanto, este trabalho assume a visão de Dubar (2005) de que é preciso consagrar um papel importante à socialização secundária. Dubar (2005) argumenta que, à medida que a distância entre socialização primária e secundária aumenta, e em situações em que ocorre uma ruptura drástica entre essas duas, “assiste-se a verdadeiras ‘alternâncias’, ou seja, a transformações totais da identidade, ao ‘tornar-se outro’ do indivíduo no decorrer da socialização secundária” (DUBAR, 2005, p. 123). A ruptura entre socialização primária e secundária, observada por Dubar (2005) na obra de Berger e Luckmann, se dá de duas maneiras: quando a socialização primária fracassa por algum motivo e a socialização secundária fornece uma identidade mais satisfatória, e quando as identidades anteriores se tornam problemáticas e as identificações com os outros se tornam fracas ou inexistentes. Citando Berger e Luckmann, Dubar (2005) afirma que a segunda situação é particularmente provável num contexto socioestrutural de grande mobilidade, de transformação da divisão do trabalho e da distribuição social dos saberes. A situação descrita por Dubar remete claramente ao contexto sócio-histórico atual, marcado pela globalização, mudanças aceleradas e fluidez.

Em tais situações, a questão da socialização secundária se torna um problema essencial colocado pela transformação do trabalho, dos saberes e das relações sociais. Ela já não está ligada aos ‘fracassados’ da socialização primária mas às pressões exercidas sobre os indivíduos para modificar suas identidades e torná-las compatíveis com as mudanças em curso. (DUBAR, 2005, p. 125).

A socialização secundária nunca apaga totalmente a identidade ‘geral’ construída no fim da socialização primária. Entretanto, ela pode transformar uma identidade ‘especializada’ em outra, mesmo muito diferente, em condições institucionais bem definidas. É necessário precisar quais relações unem a identidade ‘geral’ (e o ‘mundo’ correspondente) resultante da socialização primária às identidades ‘especializadas’ (e os ‘mundos’ associados) construídas, desconstruídas e reconstruídas ao longo da socialização secundária. (DUBAR, 2005, p. 125).

Para o autor, a teoria de Berger e Luckmann permite abordar a questão da socialização sob a perspectiva da transformação social e não somente da reprodução da ordem social, além de apresentar a possibilidade de definir a transformação social como um processo conjunto de construção e transformação da identidade. Essa possibilidade de transformação, não reprodutora das relações sociais e identidades anteriores, dependeria das relações entre os aparelhos de socialização primária e secundária. Nesse sentido, o autor afirma que estes,

[...] já não podem ser considerados órgãos funcionalmente integrados de uma totalidade social (como nas teorias funcionalistas): eles possuem uma autonomia crescente e contribuem para a construção de ‘mundos’ diferenciados em torno de saberes cada vez mais fragmentados. A coerência e a hierarquização dos saberes já não são garantidas por uma instância única de controle social e de legitimidade cultural. Por isso, os aparelhos de socialização primária (famílias, escolas...) entram em interação com os aparelhos de socialização secundária (empresas, profissões...) provocando crises de legitimidade dos diversos saberes e transformações possíveis dos mundos legítimos. A alteração dos sistemas de trabalho e de produção e de maneira mais geral, de ação instrumental pode ser acompanhada de socializações secundárias que questionam as hierarquias e os saberes da socialização primária, principalmente por meio de uma transformação das interações, das relações sociais e, de modo mais geral, da ação comunicativa. (DUBAR, 2005, p. 126).

Portanto, para Dubar (2005), subjetivamente, **a transformação social é inseparável da transformação das identidades**. E somente a socialização secundária pode produzir identidades e atores sociais orientados pela produção de novas relações sociais suscetíveis de se transformarem por meio de uma ação coletiva, eficaz e duradoura. (DUBAR, 2005, p. 127).

Este trabalho assume a definição de Dubar (2005) sobre a identidade como “o resultado a um só tempo **estável e provisório**, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições.” (DUBAR, 2005, p. 136). Para o autor, essa definição:

[...] se justifica pela tentativa de compreender as identidades e suas eventuais cisões como produtos de uma tensão ou de uma contradição interna ao próprio mundo social (entre a ação instrumental e comunicativa, a societária e a comunitária, a econômica e a cultural etc.) [...]. (DUBAR, 2005, p. 137).

O autor denomina “atos de atribuição” os atos que visam definir que tipo de indivíduo o sujeito é, ou seja, a identidade para o outro. E “atos de pertencimento” são para ele ações que exprimem que tipo de indivíduo o sujeito quer ser, ou seja, a identidade para si. O autor afirma que é na e pela atividade com outros que um indivíduo é identificado e levado a endossar ou recusar as identificações que recebe dos outros e das instituições. Para Dubar (2005) há um encontro de dois processos heterogêneos: a atribuição da identidade pelas instituições e pelos agentes que estão em interação direta como os indivíduos (e que só pode ser analisada dentro do sistema de ação) e a interiorização ativa, ou seja, a incorporação da identidade pelos próprios indivíduos (que só pode ser analisada no interior das trajetórias sociais). Dessa forma, ele afirma que:

[...] esses dois processos não são necessariamente coincidentes. Quando seus resultados diferem, há ‘desacordo’ entre a identidade social ‘virtual’ conferida a uma pessoa e a identidade social ‘real’ que ela mesma se atribui (GOFFMAN, 1963, p.12). Disso resultam ‘estratégias identitárias’ destinadas a reduzir a distância entre as duas identidades. (DUBAR, 2005, p. 140).

Essas estratégias identitárias podem assumir duas formas: transações externas entre o indivíduo e os outros, que visam acomodar a identidade para si à identidade para o outro (transação objetiva) ou transações internas, que visam atender a necessidade do indivíduo de manter parte das identificações anteriores e o desejo de construir nova identidade, ou seja, a tentativa de assimilar a identidade para o outro à identidade para si (transação subjetiva). Para o autor, a articulação entre as duas transações é a chave do processo de construção das identidades sociais.

E, dessa maneira,

Nenhuma instância simbólica reguladora (a religião, o Estado...) ainda assegura a continuidade necessária entre as identidades reconhecidas ontem e as de amanhã. O que está em jogo é exatamente a articulação entre esses dois processos complexos mas autônomos: a identidade de uma pessoa não é feita à sua revelia, no entanto não podemos prescindir dos outros para forjar nossa própria identidade. (DUBAR, 2005, p. 143).

Desta forma, assumimos que a atribuição da identidade é dada pelas instituições e agentes que estão em interação direta com os indivíduos e pela incorporação da identidade pelos próprios indivíduos, que só pode ser analisada no interior das trajetórias sociais.

2.3.1. Identidade e o Cotidiano

Partindo do pressuposto de Dubar, de que não podemos prescindir dos outros para forjar nossa própria identidade e que esta é construída principalmente durante a interação social, entendemos relevante apresentar a seguir a obra de Goffman (1985), *A representação do eu na vida cotidiana*, que explora a impressão deixada pelo indivíduo quando em presença imediata de outros. Segundo o autor, esta interação não se dará de maneira espontânea, de forma que um indivíduo terá interesse em dirigir e regular a impressão que os outros têm dele.

O trabalho de Goffman (1985) é baseado na observação das interações sociais, a partir da análise da vida cotidiana de uma determinada comunidade na Ilha de Shetland. Seu trabalho de caráter seminal influenciará decisivamente os estudos organizacionais por estabelecer parâmetros para a análise da vida social organizada.

Sobre a importância da vida cotidiana, para se entender aspectos relevantes da vida organizada, Berger e Luckmann (2008) observam que: “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 35). E nesse sentido, afirmam que além de ser tomada como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade, é um mundo que se origina no pensamento e nas ações de homens comuns, sendo afirmado como real por eles. Segundo os autores, o mundo intersubjetivo do senso comum é construído graças aos fundamentos do conhecimento na vida cotidiana: as objetivações dos processos e significações subjetivas. A análise fenomenológica da vida cotidiana, ou de sua experiência subjetiva, “abstém-se de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao status ontológico dos fenômenos analisados”. (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 37). Se quisermos analisar a realidade do senso comum, teremos que nos referir às interpretações “pré-científicas ou quase científicas sobre a realidade cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 37). Os autores afirmam que a realidade da vida cotidiana está organizada em torno do “aqui” do corpo e do “agora” do presente e que ambos são focos de atenção, porém, a realidade da vida diária compreende fenômenos que não estão presentes no “aqui” e “agora”. Para os autores, a consciência é capaz de mover-se através de diferentes esferas da realidade, ou dito de outra forma, que temos “consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 38).

Goffman (1985) apresenta, em seu trabalho, uma observação detalhada dos variados aspectos da interação social presente na vida cotidiana da comunidade da Ilha de Shetland. O autor classifica seu trabalho como um manual que descreve detalhadamente uma perspectiva sociológica, a partir da qual seria possível estudar a vida social, principalmente a vida organizada, dentro de qualquer estabelecimento social concreto, seja ele doméstico, industrial ou comercial. Daí a sua importância dentro dos estudos organizacionais. Para isto, Goffman (1985) emprega a perspectiva da representação teatral e princípios de caráter dramático ao analisar a forma como um indivíduo se coloca diante da presença imediata de outros, de forma a dirigir e regular a impressão que pode causar nestes. A diferença entre uma

representação teatral e a vida real é uma suposta insuficiência do modelo apresentado pelo autor, pois:

O palco apresenta coisas que são simulações. Presume-se que a vida apresenta coisas reais e, às vezes bem ensaiadas. Mais importante talvez, é o fato de que no palco um ator se apresenta sob a máscara de um personagem para personagens projetados por outros atores. A platéia constitui um terceiro elemento da correlação, elemento que é essencial, e que, entretanto, se a representação fosse verdadeira, não estaria lá. Na vida real os três elementos ficam reduzidos a dois: o papel que um indivíduo desempenha é talhado de acordo com os papéis desempenhados pelos outros presentes e, ainda, esses outros também constituem a platéia. (GOFFMAN, 1985, p. 9).

Goffman (1985) também adverte que seu trabalho não “não está interessado nos aspectos do teatro que se insinuam na vida cotidiana”, mas:

[...]. Diz respeito à estrutura dos encontros sociais – a estrutura daquelas entidades da vida social que surgem sempre que as pessoas entram na presença física imediata umas das outras. O fator fundamental nesta estrutura é a manutenção de uma única definição da situação, definição que tem de ser expressa, e esta expressão mantida em face de uma grande quantidade de possíveis rupturas. (GOFFMAN, 1985, p. 233).

Para Goffman (1985), durante a interação, a expressividade parece envolver duas atividades distintas: a expressão que o indivíduo transmite e a expressão que ele emite. A primeira abrangeria os signos verbais, ou seus substitutos, que ele expressa propositadamente para veicular a informação – que seria a comunicação no sentido tradicional. A segunda abrange signos não verbais que incluem “uma ampla gama de ações, que os outros podem considerar sintomáticas do ator, deduzindo que a ação foi levada a efeito por outras razões diferentes da informação assim transmitida.” (GOFFMAN, 1985, p. 12). Desse modo, segundo o autor, o indivíduo pode transmitir intencionalmente informação falsa por meio dessas duas formas de comunicação e de qualquer modo será de seu interesse regular a conduta dos outros e a forma como o tratam.

Este controle é realizado principalmente através da influência sobre a definição da situação que os outros venham a formular. O indivíduo pode ter influência nesta definição expressando-se de tal modo que dê aos outros a espécie de impressão que os levará a agir voluntariamente de acordo com o plano que havia formulado. Assim, quando uma pessoa chega à presença de outras, existe, em geral, alguma razão que a leva a atuar de forma a transmitir a elas a impressão que lhe interessa transmitir. (GOFFMAN, 1985, p. 13-14).

Sobre a impressão intencional criada por outros na interação face a face, Berger e Luckmann (2008) observam que “a interpretação errônea e a ‘hipocrisia’ são mais difíceis de manter na interação face a face do que em formas menos ‘próximas’ de relações sociais” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 48). Segundo os autores, a realidade da vida cotidiana contém “esquemas tipificadores” que permitem estabelecer o modo como lidamos com outros na interação face a face. E esses esquemas tipificadores são naturalmente recíprocos, de modo que:

As tipificações do outro são tão suscetíveis de sofrerem interferências de minha parte como as minhas são da parte dele. Em outras palavras, os dois esquemas tipificadores entram em contínua ‘negociação’ na situação face a face. Na vida diária esta ‘negociação’ provavelmente estará predeterminada de uma maneira típica, como no característico processo de barganha entre compradores e vendedores. Assim, na maior parte do tempo, meus encontros com os outros na vida cotidiana são típicos em duplo sentido, apreendo o outro como um tipo, e interagindo com ele numa situação que é por si mesma típica. (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 49).

Nesse sentido Goffman (1985) afirma que seu trabalho leva em conta a comunicação emitida, classificada por ele como detentora de um caráter teatral, cuja natureza é não verbal e não intencional, e independe do fato de se a comunicação foi planejada intencionalmente ou não (GOFFMAN, 1985, p. 14). O autor ainda observa que a espécie de impressão que um indivíduo pensa estar causando é de fato o tipo de impressão que outros, correta ou incorretamente, percebem (GOFFMAN, 1985, p. 15). Desse modo, o indivíduo pode agir de maneira calculada para obter uma resposta específica de sua audiência; pode agir de maneira calculada, porém possuir pouca consciência de estar procedendo dessa forma; pode expressar-se de acordo com determinada convenção social porque sua posição requer esse tipo de expressão; contudo “é possível que não tenha, nem consciente nem inconscientemente, a intenção de criar tal impressão” (GOFFMAN, 1985, p. 15).

Há um aspecto da resposta dos outros que merece neste ponto um comentário especial. Sabendo que o indivíduo irá, certamente, apresentar-se sob uma luz favorável, os outros podem dividir o que assistem em duas partes: uma que o indivíduo facilmente manipulará quando quiser, constituída principalmente por suas afirmações verbais, e outra, em relação à qual parece ter pouco interesse ou domínio, oriunda principalmente das expressões que emite. Os outros podem então usar os aspectos considerados não-governáveis do comportamento expressivo do indivíduo como uma prova da validade do que é transmitido pelos aspectos governáveis. Demonstra-se nisso uma assimetria fundamental no processo de

comunicação, pois o indivíduo presumivelmente só tem consciência de um fluxo de sua comunicação, e os observadores têm consciência deste fluxo e de um outro. (GOFFMAN, 1985, p. 16).

Ainda segundo Goffman (1985), é de se esperar que o indivíduo tente explorar a possibilidade de avaliar os aspectos controláveis do comportamento pelos menos controláveis, guiando a impressão que transmite por meio de um comportamento que ele julga transmitir a informação desejada. “Esta forma de controle sobre o papel do indivíduo restabelece a simetria do processo de comunicação e monta o palco para um tipo de jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento e descobrimento, revelações e falsas descobertas.” (GOFFMAN, 1985, p. 17). E quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, “seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade e até realmente mais do que o comportamento do indivíduo com um todo.” (GOFFMAN, 1985, p. 41). Deste modo, na presença de outros, este mesmo indivíduo “consciente ou inconscientemente projeta uma definição da situação, da qual uma parte importante é o conceito de si mesmo” (GOFFMAN, 1985, p. 221).

Segundo Berger e Luckmann (2008) a orientação e comportamento da vida cotidiana dependem das tipificações comentadas anteriormente, e “isto significa que os tipos de identidade podem ser observados na vida cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 229) e podem ser verificados ou refutados por homens comuns dotados de bom senso.

Sob o olhar da identidade, Goffman (1985) ainda destaca que fazemos representações de nós mesmos para outros e que a própria estrutura do “eu” pode ser considerada segundo o modo como executamos essas representações. O indivíduo estaria dividido implicitamente em dois papéis fundamentais: o ator e o personagem. O ator é o fabricante de impressões envolvido na tarefa de encenar uma representação, e o personagem é “tipicamente uma figura admirável, cujo espírito, força e outras excelentes qualidades a representação tinha por finalidade evocar.” (GOFFMAN, 1985, p. 231). Os atributos de ator e personagem são de ordens diferentes, porém ambos “têm seu significado em termos do espetáculo que deve prosseguir” (GOFFMAN, 1985, p. 231). Desse modo, o autor se aproxima do conceito de identidade usando um dos seus aspectos, a imagem:

Em nossa sociedade o personagem que alguém representa e o próprio indivíduo são, de certa forma, equiparados, e este indivíduo-personagem é geralmente considerado como algo alojado no corpo do possuidor, especialmente em suas partes superiores, sendo de certo modo um nódulo na psicologia da personalidade. Sugiro que esta concepção é uma parte implícita do que todos estamos tentando apresentar, mas fornece, exatamente por causa disto, uma análise insatisfatória da apresentação. Neste trabalho, a personalidade encenada foi considerada uma espécie de imagem, geralmente digna de crédito, que o indivíduo no palco e como personagem efetivamente tenta induzir os outros a terem a seu respeito. (GOFFMAN, 1985, p. 231).

Segundo o autor, os atributos do indivíduo enquanto ator não são simplesmente um efeito retratado de representações particulares, são de natureza psicológica e, no entanto, parecem surgir da íntima interação com as contingências da representação no palco. (GOFFMAN, 1985, p. 232). Desse modo, o “eu” não se origina de seu possuidor, mas da cena inteira de sua ação, é “um ‘produto’ de uma cena que se verificou, e não uma ‘causa’ dela.” (GOFFMAN, 1985, p. 231). Nas palavras dele:

O ‘eu’, portanto, como um personagem representado, não é uma coisa orgânica, que têm uma localização definida, cujo destino fundamental é nascer, crescer e morrer; é um efeito dramático, que surge difusamente de uma cena apresentada, e a questão característica, o interesse primordial, está em saber se será acreditado ou desacreditado.

Ao analisar o ‘eu’, então, somos arrastados para longe de seu possuidor, da pessoa que lucrará ou perderá mais em tê-lo, pois ele e seu próprio corpo simplesmente fornecem o cabide no qual algo de uma construção colaborativa será pendurado por algum tempo. E os meios para produzir e manter os ‘eus’ não residem no cabide. Na verdade, frequentemente, estes meios estão aferrolhados nos estabelecimentos sociais. (GOFFMAN, 1985, p. 231-232).

O que podemos observar nestas definições, é que o “eu” que se apresenta como a identidade de um indivíduo, na concepção de Goffman, não está dado *a priori*, como um “núcleo duro”, com uma localização definida, semelhante à concepção de identidade presente no Iluminismo, mas está relacionado à constante interação entre um aspecto mais “essencial” (controlável) e um processo de construção social (flexível), permeado pelo complexo mecanismo de interação face a face presente na vida cotidiana, e portanto sujeito às constantes modificações e nuances presentes no contexto social.

Dessa maneira, segundo Berger e Luckmann (2008), a identidade é um elemento chave da realidade subjetiva, sendo que “uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo

remodelada pelas relações sociais” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 228). E, de forma inversa, “as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a.” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 228).

Este aspecto flexível da identidade é explicado por Berger e Luckmann (2008) ao destacarem que a mais importante experiência ocorre na situação de estar face a face com o outro, na interação social, sendo que todas as demais situações derivam desta. A interação permite um intercâmbio contínuo de expressividades e, nesse sentido, a subjetividade do outro se torna acessível mediante o máximo de sintomas (que podem inclusive ser interpretados erroneamente). “De fato, pode-se afirmar que o outro na situação face a face é mais real para mim que eu próprio.” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 47). E desse modo,

Segue-se que as relações com outros na situação face a face são altamente flexíveis. Dito de maneira negativa, é relativamente difícil impor padrões rígidos à interação face a face. Sejam quais forem os padrões que se introduza, terão de ser continuamente modificados devido ao intercâmbio extremamente variado e sutil de significados subjetivos que têm lugar. (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 48).

Diante da colocação destes autores, é interessante observar que poderíamos pensar que se a identidade é definida pela interação social, e a interação social é extremamente flexível, marcada pela complexidade presente na vida cotidiana, num contexto de constantes mudanças, as premissas sobre a unicidade do ator poderiam estar abertas a questionamentos e, da mesma forma, seus reflexos sobre a questão da identidade organizacional.

Como vimos, o conceito de identidade está intimamente vinculado à questão das interações sociais, e em contínua formação e transformação, através de um intercâmbio dinâmico com um ambiente de variáveis múltiplas, potencializado por um contexto histórico de mudanças rápidas e constantes.

Essa complexidade se verificará também nos estudos organizacionais, compreendendo desde visões que privilegiam um núcleo estável e permanente até as que privilegiam a fragmentação e multiplicidade, reforçada pela flexibilidade presente nas interações sociais. A seguir

examinaremos alguns trabalhos seminais que originam as principais visões e abordagens possíveis sobre o tema identidade.

2.4 Identidade Organizacional

Nas últimas duas décadas, o conceito de identidade organizacional atraiu a atenção de muitos pesquisadores e especialistas da Teoria das Organizações (ALBERT; WHETTEN, 1985; ALBERT et al., 2000; ASHFORTH; MAEL, 1989 e 1996; BALMER, SOENEN 2001; CALDAS; WOOD Jr., 1997; CHENEY; CRISTENSEN, 2001; GHADIRI; DAVEL, 2006; DUTTON; DURKERICH, 1991; FIOLE et al., 1998; GIOIA, 1998; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; HATCH; SCHULTZ, 1997 e 2002; MACHADO, 2005; RAVASI; SCHULTZ, 2006; RINDOVA; FOMBRUN, 1998; WHETTEN; GODFREY, 1998; WHETTEN, 1998). Esse reconhecimento da importância do tema gerou grande quantidade de análises e estudos que nos ajudam a compreender como as empresas alinham estratégias, cultura, imagem e gestão da marca com sua identidade, inclusive com o concurso de outras áreas do conhecimento: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia.

A área da Psicologia Social aborda a identidade sob a perspectiva individual, investigando a construção do conceito de si, com ênfase na história de vida pessoal em relação com os outros. A Sociologia investiga o tema como uma construção social, baseada na interação e relacionamentos interpessoais. Por sua vez, a Antropologia ressalta a existência da identidade cultural de cada povo ligada a fatores históricos lingüísticos e psicológicos. (CARRIERI; SARAIVA, no prelo)

Como dissemos acima, no campo dos Estudos Organizacionais a análise da identidade apresenta grande complexidade e amplitude de sentidos (CALDAS; WOOD Jr., 1997), ele é utilizado em abordagens teóricas, teorias e correntes diversas (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008). Pimenta, Lopes e Correa, (no prelo) afirmam que a complexidade e apreensão múltipla do conceito identidade resulta na percepção do mesmo como um elemento contraditório, evasivo e pouco estruturado. No entanto, o que parece unir os pesquisadores, segundo Ravasi e Rekon (2003), é o interesse em compreender como os indivíduos de uma

organização, comunidade ou sociedade percebem e categorizam a si mesmos, como membros de um grupo, organização ou uma comunidade mais ampla.

Caldas e Wood Jr. (1997), no intuito de mapear as diversas correntes que abordam o tema, a sua amplitude de sentidos e sua utilização na análise organizacional, desenvolveram um quadro referencial baseado em duas dimensões básicas: a dimensão do objeto focal e a dimensão da observação. A primeira distingue o objeto sobre o qual o conceito é aplicado (indivíduo, grupo, organização, entre outros); e a segunda distingue as formas pelas quais a identidade é observada (internamente, o *self*, ou externamente, a imagem). O quadro conceitual resulta na combinação de quatro objetos focais (indivíduo, grupo, organização e humanidade) e quatro níveis de observação (identidade interior ou *self*, comportamento, autopercepção e imagem). Os autores destacam duas perspectivas distintas resultantes dessa combinação: a identidade como a imagem que uma pessoa tem no seu grupo, que é a identidade observada externamente; e a identidade como auto-conceito organizacional, que é a identidade observada por auto-percepção. Os autores ainda distinguem seis categorias ou grupos referenciais. São eles:

- Identidade individual de origem psicanalítica: estudos sobre o *self* e comportamento baseado nos trabalhos de Erikson e no conceito freudiano de ego.
- Identidade como autoconceito, ou *self-concept*, (o conceito que uma entidade ou grupo faz de si mesmo). Estudos clássicos e contemporâneos de Psicologia Social que relacionam identidade individual ou grupal ao conceito de identificação tendem a entender a identidade como um fenômeno social, onde os indivíduos atribuem significações à suas interações com outros. A identidade é um atributo tanto de indivíduos como de grupos, e por isso alguns autores defendem que a identidade do indivíduo está relacionada ao grau de identificação que possuem com a organização.
- Identidade organizacional: vínculo do conceito de identidade com o campo organizacional. Partem de concepções clássicas de identidade, ligadas ao trabalho de Albert e Whetten (1985), baseados na “identidade pessoal” de Erikson (1977) e nos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional, que sugerem que as organizações também possuem uma identidade ou um caráter central.
- Identidade individual, grupal e organizacional: A identidade organizacional como função da forma pela qual a organização percebe a si mesma. Esta abordagem abrange

estudos realizados no final dos anos oitenta e início dos anos noventa a partir de conceitos da Psicologia Social.

- Identidade organizacional instrumental: estudos sobre a “imagem corporativa” com foco na compreensão de como as organizações administram sua imagem externa e como são afetadas por esta.
- Identidade em nível macro: discussão do conceito de identidade dentro e fora das organizações (nações, humanidade). Influenciado por idéias pós-modernas, questiona a natureza e existência de um *self* humano.

Segundo os autores, essa análise possui certas limitações devido à natureza dinâmica e complexa do estudo da identidade, no qual as fronteiras “interpenetram-se, enquanto outros espaços estão praticamente inexplorados.” (CALDAS; WOOD, Jr., p. 11, 1997).

Fernandes, Marques e Carrieri, (no prelo) afirmam que o conceito identidade organizacional surgiu em 1985 através do trabalho de Albert e Whetten (1985), cuja perspectiva inaugurou um novo campo nos estudos organizacionais, referindo-se aos atributos centrais, distintivos e duradouros da organização.

Embora o trabalho de Erikson (1977) tenha sido um dos marcos dos estudos organizacionais sobre identidade, vários autores (CALDAS; WOOD Jr., 1997; RAVASI; REKON, 2003; FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo) afirmam que o percurso do conceito foi traçado muito antes, no período do Iluminismo, durante o Século XVIII, onde a pessoa humana era considerada um indivíduo unificado, centrado, com consistência e capacidade de ação. “Como entidade singular, seria dotada de um núcleo interior, um “centro”, uma identidade soberana às leis e formas sociais.” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo, p.3). A identidade surgiria no nascimento e permaneceria a mesma ao longo da vida. A concepção individualista do sujeito do Iluminismo acreditava na identidade como um núcleo autônomo e auto-suficiente “que o distinguia das demais pessoas por toda a vida, num senso constante e durável de autonomia.” (FERNANDES; MARQUEZ; CARRIERI, no prelo, p. 3).

No intuito de traçar uma trajetória evolutiva do conceito, Fernandes, Marques e Carrieri (no prelo) afirmam que de um núcleo estável, autônomo e permanente, delineado desde o nascimento do conceito, a identidade passou a ser considerada um fenômeno social, construído a partir das interações do indivíduo com outros e com a sociedade. Essa dimensão

social atribuiu à identidade um caráter processual, e foi realçada por lingüistas, sociólogos, psicanalistas e psicólogos sociais. Desse modo, o termo “identidade social” foi destacado de “identidade pessoal”, e as perspectivas focadas no aspecto social da identidade influenciaram fortemente os estudos organizacionais. Os autores também destacam os estudos sobre a construção da identidade, especialmente os estudos sobre socialização, como sendo outro movimento que adquiriu relevo na literatura, sendo que algumas linhas teóricas adotaram como pressuposto o papel ativo do indivíduo na construção social da realidade e da identidade. Outras adotaram como pressuposto a transformação da identidade – estudada tanto na perspectiva de libertação do indivíduo como na perspectiva de dominação exercida pelas instituições e organizações. Resultante dessa evolução do conceito, foram incorporados os trabalhos dos pós-modernistas que assumiram uma perspectiva temporal e fragmentada da identidade. Essa perspectiva levou teóricos organizacionais a estudar o impacto do contexto contemporâneo e do ambiente cultural globalizado nas identidades dos indivíduos, assumindo a identidade como um processo fragmentado e de identidades múltiplas. A partir de então, segundo os autores, as organizações passaram a ser destacadas pela literatura como âncoras fundamentais para a integração das múltiplas identidades, cumprindo o papel de conferir sentimento de pertencimento e significado aos indivíduos.

Ainda segundo os autores, a partir do surgimento do termo identidade organizacional, em 1985, as pesquisas passaram a ser realizadas nas dimensões objetivas e subjetivas do conceito, e a identidade organizacional passou ser vista como algo passível de ser manipulado pela alta administração, por um lado, e por outro, como representação compartilhada dentro da organização.

Fernandes, Marques e Carrieri (no prelo) destacam que “seja qual for a perspectiva, o que se percebe é que ocorreu um avanço nos estudos sobre identidade organizacional e ampliou-se o interesse, nos últimos anos, pelas suas facetas dinâmica, plural e mutável” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo, p. 21).

Outro aspecto relevante, outra dimensão do conceito de identidade organizacional é o conceito de imagem. Como veremos mais adiante, no capítulo sobre imagem, a literatura sobre o tema sugere uma relação próxima recíproca entre os conceitos de identidade e imagem organizacional (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994; DUTTON;

DUKERICH, 1991; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; SCOTT; LANE, 2000).

Ravasi e Rekon (2003) por meio de um encontro presencial, um workshop com os principais especialistas da área sobre o tema identidade no campo de estudos organizacionais, realizaram um mapeamento das principais abordagens, vertentes e tendências de estudos sobre identidade e identificação. A partir desse trabalho, Fernandes, Marques e Carrieri (no prelo) construíram um quadro referencial que resume os principais autores e estudos que viriam a influenciar ou servir de parâmetro para as diversas abordagens que contemplam o estudo da identidade organizacional. Em certa medida, esse quadro contempla os trabalhos seminais que darão origem aos princípios e pressupostos que norteiam a amplitude e multiplicidade de sentidos encontrada na investigação sobre o tema identidade.

Nesse sentido, utilizaremos esse quadro para nos referirmos aos trabalhos seminais que delimitam as principais abordagens e visões possíveis sobre o tema identidade organizacional. Como já mencionado anteriormente, devido à grande multiplicidade e focos de análise não seria possível contemplar todos os trabalhos e visões existentes, porém faz-se necessário apresentar alguns autores que delineiam as abordagens mais relevantes que influenciam e estabelecem parâmetros para estudos posteriores.

Tal escolha se deve ao fato de entendermos que o trabalho de Ravasi e Rekon (2003), assim como o de Fernandes, Marques e Carrieri (no prelo) possuem relevância teórica para os estudos organizacionais no sentido de realizarem um raro esforço de síntese, mapeamento e sistematização de um tema tão diverso, rico e multifacetado, como a identidade organizacional.

Quadro 3. Autores e abordagens no estudo da identidade organizacional

Abordagens	Foco de Análise	Exemplo de Autores
Teorias da Psicologia	Autoconceito do Indivíduo	Erikson (1976)
Teorias da Identidade Social e Categorização	Classificação dos indivíduos como membros do grupo	Tajfel e Turner (1985); Ashforth e Mael (1989); Brewer e Gardner (1996)
Interpretativismo	Construção da identidade na interação social Identidade e Imagem	Mead (1934); Goffman (1985); Berger e Luckmann (2008); Dutton e Durkerich (1991); Gioia, Schultz e Corley (2000); Hatch e Schultz (2002)
Comunidades de Prática	Subgrupos profissionais, conexão entre identidade e aprendizado	Brown e Duig (1991)
Modelos Mentais	Estruturas Cognitivas Como identidades são compartilhadas	Klimosky e Mohammed (1994); Pratt (2000)
Teoria do Objeto Relacional	Relação entre a criança e a mãe, estendida a outras situações (como a organizacional)	Kemberg (1980)
Teoria Estruturalista	Relação entre atores e sistema social	Giddens (1979); Cohen (1989)
Análise do Discurso	Identidade via atividades discursivas	Berger e Luckmann (2005)
Análise Narrativa	Abordagem narrativa de identidade	Czarniawska (1977)
Teoria Institucional	Perspectiva institucional como legitimação	Meyer e Rowan (1977)
Teoria da Comunicação	Como assuntos de identidade e identificação afetam a interação social	Burke(1985); Cheney(1983)

Fonte: Elaborado por Fernandes, Marques e Carrieri, (no prelo) a partir de Ravasi e Rekon, 2003, p. 119-122).

1. Teorias da Psicologia

Conforme explicitado no capítulo anterior, a teoria da Identidade Pessoal está focada nos esquemas individuais e estruturas de conhecimento que moldam os conceitos de *self* e indivíduo. Erick Erikson introduziu o termo “crise de identidade” nas ciências comportamentais ao observar que a maioria de seus pacientes havia perdido o sentido de unicidade pessoal e continuidade histórica e tinha sido privada do controle central sobre si mesma. Isso possibilitou a Erikson (1977) associar ao conceito de identidade um sentido de temporalidade (ALBERT; WHETTEN, 1985). Erikson (1977) concebeu oito estágios de modelo de desenvolvimento aplicáveis à vida do ser humano como um todo, conforme já

apresentado anteriormente. Sua principal contribuição foi a observação de que os distúrbios causados aos integrantes do exército, após a Segunda Guerra Mundial, poderiam ser atribuídos à perda de nexos de continuidade com a vida anterior.

2. Teorias da Identidade Social e Categorização

A teoria da Identidade Social (TAJFEL; TURNER, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1989; BREWER; GARDNER, 1996) e de *Self-categorization* (TURNER et al., 1987) focam o modo pelo qual os indivíduos se vêem e se classificam (categorizam) como membros de um grupo e, a partir daí, como eles vêem e classificam outros indivíduos a fim de se posicionarem no seu ambiente social. A Teoria Social da Identidade (*Social Identity Theory* - SIT) surge em 1979 a partir da ampliação de estudos sobre a influência social na identidade do indivíduo, tendo se desdobrado na Teoria de Categorização do *Self*, que estuda o entendimento das bases psicológicas dos comportamentos de grupo e as condições de pertencimento a que o indivíduo se submete. Porém, devido à integração entre essas duas abordagens, elas são descritas a maior parte das vezes como Teoria Social da Identidade (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo).

A concepção básica da SIT consiste em que todo ser humano faz parte de vários grupos e se envolve em múltiplas identificações, possuindo um repertório de categorias sociais, tais como: grupo étnico, nacionalidade, filiação política etc, com as quais estabelece um senso de pertencimento. (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo, p. 6). Nessa teoria, o indivíduo teria o desejo de construir sua auto-estima usando processos de comparação social mediante os quais se diferenciaria. A avaliação de suas experiências com esses grupos, também seria fruto de processos de comparação social.

Ashfort e Mael (1989) foram os primeiros teóricos organizacionais a aplicarem as contribuições de Tajfel e Turner à teoria organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo). A seguir apresentaremos as principais idéias de seu trabalho.

Segundo Ashfort e Mael (1989) a Teoria da Identidade Social (*Social Identity Theory* – SIT) pode ajudar a entender melhor a questão da identidade organizacional. De acordo com tal teoria, as pessoas são classificadas como membros de grupos e a identificação social é a

percepção de fazer parte de determinados grupos sociais, através do compartilhamento de características com os membros desses grupos.

De acordo com essa teoria, o “eu” é um conjunto de características pessoais e traços dos grupos sociais aos quais um indivíduo pertence. Segundo os autores, os indivíduos normalmente adotam os traços prototípicos dos grupos com os quais se identificam, e essa identificação tende a ocorrer mesmo na ausência de uma liderança forte, de interdependência, interação ou coesão entre os membros. Da mesma forma, pode existir o que se denomina “grupo psicológico” – pessoas que compartilham a mesma identidade social, mas que não necessariamente interagem entre si (por exemplo, membros de uma mesma torcida de futebol que nunca se falaram). Os autores ainda destacam que a identificação pode persistir mesmo quando a afiliação a um grupo é pessoalmente dolorosa, quando os membros do grupo não se gostam e o fracasso do grupo é provável.

Portanto, para Ashfort e Mael (1985) a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social. Os autores ainda destacam que as pesquisas sobre esse tema geralmente não distinguem identificação de internalização ou comprometimento organizacional, entretanto, esses conceitos são distintos. A identificação se relaciona com a percepção de fazer parte de um grupo, sem necessariamente estar engajado com as metas do grupo ou aceitar seus comportamentos e valores. Por outro lado, a internalização e o comprometimento estão relacionados ao fato do indivíduo aceitar e acreditar nos valores e atitudes do grupo e estar disposto a realizar esforços para atingir suas metas.

Nesse sentido, para os autores, a identificação tem a ver com traços específicos de uma organização, enquanto os valores e metas desta (componentes da internalização ou comprometimento) podem não ser específicos, mas os mesmos de outras organizações. Deste modo, a identificação pressupõe que o indivíduo se sinta ligado ao destino da organização e vivencie pessoalmente seus sucessos e fracassos. Já quanto ao comprometimento, o indivíduo pode tê-lo em alto grau, não porque percebe que seu futuro está ligado ao da organização, mas porque a organização é um meio de atingir seus objetivos pessoais de carreira.

Desse modo, segundo Ashfort e Mael (1985), pode haver comprometimento sem haver identificação. O indivíduo comprometido que não se identifica mudaria tranquilamente de uma organização para outra, caso fosse mais conveniente. Já aquele que se identifica com a

organização teria dificuldades em deixá-la, pois isso envolveria perdas num nível emocional e psicológico.

Os autores afirmam também que um indivíduo pode internalizar a cultura de uma organização sem necessariamente identificar-se com ela. Apesar de identificação e comprometimento organizacional serem conceitos distintos, se um indivíduo se identifica com a organização, aumentam as chances de apoio e comprometimento para com ela.

Por conseguinte, Ashfort e Mael (1985) argumentam que existem alguns fatores que aumentam a tendência de um indivíduo a se identificar com um grupo. São eles: distinção (*distinctiveness*) – os valores e práticas apresentados por um grupo são claramente diferentes dos de outros grupos; prestígio do grupo – as pessoas que frequentemente se identificam como vencedores; saliência de *outgroups* – o indivíduo percebe a existência de outros grupos com os quais não se identifica, o que faz com que se aproxime do grupo com quem compartilha características; fatores tradicionalmente associados à formação de grupos (interação interpessoal, gostos, similaridades, proximidade, compartilhamento de metas, mesma história de vida etc.).

Segundo os autores, com relação ao processo de construção de identidades, a socialização organizacional pode ser entendida como uma tentativa de administrar o desejo do recém-chegado à organização de ter uma identidade. Para tanto, a organização – ou uma subunidade desta (departamento, setor, área, equipe de projeto etc.) – é definida em termos de características distintivas e centrais. Portanto, segundo os autores, é pelo processo de socialização que o indivíduo constrói sua identidade.

Em outras palavras, a identidade é produto de várias socializações. Desse modo, o novato entra na organização com identidades prévias e, ao socializar-se, reconstrói essas identidades, adquirindo traços do novo grupo com o qual se identifica. E mesmo que a identificação não aconteça, é por meio da socialização que se dá, pelo menos, a internalização da cultura organizacional.

Os autores também argumentam que um indivíduo normalmente pertence a diversos grupos sociais. Assim, sua identidade seria um amálgama de identidades. Porém, da existência dessas múltiplas identidades podem surgir conflitos entre os muitos papéis desempenhados por um

sujeito. E, para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, os indivíduos precisam, o tempo todo, ordenar, separar, sublimar ou priorizar identidades.

Segundo a SIT, os conflitos entre diferentes grupos (*intergroup conflicts*) decorrem justamente do fato de existirem grupos. Os grupos buscam diferenças positivas entre eles e outros grupos existentes. A comparação com outros grupos e a verificação de distinções é a base para a criação de uma identidade grupal. Cada subunidade dentro da organização pode ser vista como um grupo. A emergência de uma identidade social nessas subunidades gera uma tendência para o conflito com as outras subunidades, potencializado quando há uma competição entre elas. Entretanto, quando os indivíduos encaram a identidade de seu grupo como igual à identidade da organização como um todo, ou seja, quando a identidade organizacional é forte, uma visão negativa dos outros grupos é menos provável, diminuindo os conflitos.

Também dentro da Teoria de Identidade Social e Categorização, Brewer e Gardner (1966) argumentam que existem três níveis no processo de formação de identidades. O primeiro nível é o individual, no qual a identidade – o “eu” – é formada pelos traços característicos do próprio indivíduo por si só. Os dois outros níveis são sociais. O segundo diz respeito à identidade que se forma a partir das relações interpessoais e de interdependência que um indivíduo contrai com outros: é a identidade relacional (ou interpessoal). O terceiro nível é aquele em que a identidade se define a partir das relações do indivíduo com grupos mais impessoais, com coletividades, da sua participação em categorias sociais: é a identidade coletiva. Pode-se dizer que em cada nível de identificação configura, respectivamente, um “eu” (*self*) privado, um “eu” público, e um “eu” coletivo.

Segundo os autores, todos esses níveis coexistem no indivíduo. E essas múltiplas identidades são ativadas em maior ou menor grau, de acordo com os diferentes contextos e necessidades. De acordo com Brewer e Gardner (1996) alguns teóricos propõem que as identidades nos diferentes níveis são independentes e, muitas vezes, incompatíveis, não podendo atuar conjuntamente nas mesmas situações. Outros argumentam que os três níveis estão sempre integrados.

Ainda de acordo com os autores, as identidades interpessoais são caracterizadas por laços num nível mais pessoal e subjetivo, enquanto as coletivas se caracterizam por laços

impessoais que se formam pela identificação com algum grupo ou categoria social. Nos três níveis, os indivíduos sempre se autoavaliam, comparando-se com outros indivíduos do mesmo ou de outros grupos. E por meio desta comparação o indivíduo cria sua identidade, bem como se diferencia de outros indivíduos ou grupos.

Segundo Brewer e Gardner (1996), no nível individual de representação do “eu”, o indivíduo usa traços e características para elaborar a comparação. No nível interpessoal (relacional), a comparação que leva à “autodefinição”, à criação da identidade, se dá por meio da observação dos relacionamentos contraídos com outros indivíduos em contextos específicos. No nível coletivo, a comparação é entre grupos, e não apenas entre indivíduos, e se dá pela observação das características prototípicas desses grupos.

Ainda segundo os autores, os motivos para a interação social mudam de acordo com o nível de representação do eu que está ativado em determinada situação. Relações de interdependência são caracterizadas pela preocupação mútua. Deste modo, um indivíduo se preocupa com os interesses do outro, sendo que a motivação é o benefício do outro.

O quadro a seguir resume os níveis de representação do “eu” (*self*).

Quadro 4. Níveis de representação

Nível de representação	“Eu” (<i>Self-concept</i> ; Identidade)	Elementos para a auto-avaliação	Mecanismo de avaliação	Motivação social básica
Individual	Pessoal	Traços	Comparação interpessoal	Interesse próprio
Interpessoal	Relacional	Papéis	Reflexão sobre papéis	Benefício de outros
Grupal	Coletiva	Protótipo do grupo	Comparação com outros grupos	Bem-estar coletivo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brewer e Gardner . (1996).

3. Interpretativismo

Dentro do campo da Psicologia Social, a teoria do Interacionismo Simbólico (MEAD, 1934; GOFFMAN, 1985) observa como a identidade é construída na interação social e como ela é mantida ou modificada no relacionamento e/ou comparação com outras pessoas. A identidade resulta de um conjunto complexo de similaridades e diferenças onde o *self* é construído a

partir da percepção dos outros (MEAD, 1934). Essa perspectiva parte do pressuposto apontado por Freud em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*, como já assinalado no capítulo anterior.

Para Mead (1934) a identidade (*self*) resulta no processo da experiência e atividade social, ou seja, se desenvolve no indivíduo como resultado de suas relações com os outros indivíduos. Para o autor a identidade deve ser vista como um processo social que possui duas fases diferentes: o “*I*” e o “*me*”. O primeiro é a resposta do organismo a atitudes de outros e o “*me*” é o conjunto de atitudes de outros que o indivíduo assume como suas. Este autor parece ser fundamental para que Hatch e Schultz (2002), através de um modelo análogo ao “*I*” e “*me*” organizacionais, desenvolvam o Modelo Organizacional de Identidade Dinâmica.

Goffman (1985), como já vimos, emprega a perspectiva da representação teatral, utilizando princípios dramaturgicos para investigar a forma como um indivíduo apresenta a si mesmo e suas atividades a fim de dirigir e regular a impressão que os outros têm dele. O autor argumenta que no palco um ator se apresenta sob a máscara de um personagem para personagens projetados por outros atores. Desse modo, o papel desempenhado por um indivíduo é talhado de acordo com os papéis desempenhados pelos outros presentes.

Os trabalhos de Mead (1934) e Goffman (1985) inspiraram alguns autores interessados na relação entre identidade e imagem: Dutton e Durkerich (1991); Gioia et al. (2000); Hatch e Schultz (2002).

A idéia de que a identidade organizacional é um construto formado na interação com outros também está presente em autores como Albert e Whetten (1985), Ashfort e Mael (1989) e Dutton e Durkerich (1991).

De acordo com Berger e Luckmann (2008), a identidade é um elemento chave da realidade subjetiva, formada por processos sociais e, por conseguinte, se encontra em relação dialética com a sociedade. A identidade seria mantida, modificada ou remodelada pelas relações sociais, sendo que os processos sociais, que implicam a formação e conservação da identidade, são determinados pela estrutura social. De forma análoga, as identidades reagiriam sobre a estrutura social mantendo-a, modificando-a ou remodelando-a. Segundo os autores, a sociedade tem histórias das quais emergem identidades particulares, produzidas por homens

com identidades específicas, “nesse sentido é possível afirmar que um americano tem uma identidade diferente da que é possuída por um francês” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 229). Sendo assim, a orientação e comportamento na vida cotidiana dependeriam dessas tipificações, e os tipos de identidade seriam observáveis na experiência “pré-teórica”, “pré-científica” ou, em outras palavras, na vida cotidiana, como já explicitado anteriormente. Para os autores, a identidade é um fenômeno que deriva da dialética entre o indivíduo e a sociedade e os tipos de identidade seriam produtos sociais relativamente estáveis da realidade social objetiva. Desse modo, “o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo.” (BERGER; LUCKMANN, 2008. p. 241).

Ainda sob a perspectiva dos autores,

As teorias sobre a identidade estão sempre encaixadas em uma interpretação mais geral da realidade. São ‘embutidas’ no universo simbólico e suas legitimações teóricas, variando com o caráter destas últimas. A identidade permanece ininteligível a não ser quando é localizada em um mundo. Qualquer teorização sobre a identidade – e sobre outros tipos específicos de identidade – tem, portanto, de fazer-se no quadro das interpretações teóricas em que estão localizadas. (BERGER; LUCKMANN, 2008. p. 230).

Nesse sentido, Dubar (2005) argumenta que não existiria nenhuma identidade essencial, uma vez que todas seriam relativas a uma época e pertencentes a processos históricos e contextos simbólicos. Freitas (2000) amplia essa perspectiva ao discutir as transformações no ambiente sócio-organizacional, afirmando que o histórico e o social estão intrinsecamente ligados, e que não existem relações sociais entre os indivíduos e os grupos, nem entre estes e os objetos sociais que se dão sem referência a um tempo e a um espaço.

Outros autores ligados à Teoria do Papel, investigaram como uma pessoa assume a identidade no desenvolvimento da interação social (SRYKER; SERPE, 1982; ASHFORTH, 2001). Nessa teoria o papel não é atribuído a uma pessoa, mas à identidade, e uma pessoa possui várias identidades, cada uma constituindo várias maneiras de responder à pergunta “quem sou eu?” (ASHFORTH, 2001).

4. Comunidades de prática

Segundo Brown e Duguid (1991), estudos etnográficos recentes das práticas do local de trabalho indicam que a forma como as pessoas realizam suas tarefas normalmente diferem bastante da forma como as organizações as descrevem, seja em manuais, programas de treinamento, organogramas ou em descrições de cargos. Segundo os autores, descrições convencionais de trabalhos mascaram não só as maneiras como as pessoas trabalham, mas também os aprendizados e as inovações gerados nas comunidades de prática informais que emergem durante a execução das tarefas.

Deste modo, os conflitos existentes entre trabalho, aprendizado e inovação surgem do fato de que há diferentes maneiras de se entender o que essas coisas são. O trabalho é geralmente visto como conservador e resistente às mudanças; a aprendizagem é vista normalmente como separada do trabalho; a inovação é vista também sem relação com o trabalho e impondo a ele e à aprendizagem as mudanças. Segundo os autores, numa direção contrária a essa tendência, a proposta do artigo é que trabalho, aprendizagem e inovação estão inter-relacionados. Para Brown e Duig (1991) a aprendizagem é a ponte entre o trabalho e a inovação. Os autores consideram ainda que esses três pontos estão intimamente conectados com a prática, e rejeitam modelos de simples transferência de conhecimento. Esses autores vêem as organizações como uma pluralidade de comunidades de prática que se sobrepõem.

Segundo os autores, as organizações geralmente impõem aos membros organizacionais grupos já pré-definidos nos quais eles devem se inserir, mas a prática diária do trabalho muitas vezes faz com que outras formações surjam. Esses novos agrupamentos são chamados de comunidades de prática, ou seja, grupos de pessoas reunidas informalmente em torno de um interesse ou uma expertise comum, nos quais indivíduos, trabalhando em problemas similares, se auto-organizam para se ajudarem e compartilharem perspectivas sobre suas práticas de trabalho.

Para Brown e Duig (1991) é provável que os indivíduos identifiquem-se mais com essas comunidades do que com os grupos previamente estabelecidos pela organização. Assim se evidencia uma conexão entre identidade social (identificação com a comunidade de prática), aprendizado e inovação. Segundo os autores, as empresas devem apoiar as reais necessidades da comunidade de prática e não apenas prover apoio pensando nas suas expectativas abstratas.

Afirmam ainda que só se pode entender quais são essas necessidades pela compreensão dos detalhes e da sofisticação da prática real.

Wenger (1998) também trabalha com a conexão entre identidade e aprendizagem e o papel da prática organizacional na construção e perpetuação da identidade individual e coletiva. O autor define *comunidades de prática* como um processo de aprendizado coletivo que possui uma identidade definida pelo interesse compartilhado de um grupo que, através da prática e interação, compartilha experiências, histórias, ferramentas e modos de resolver problemas.

5. Modelos Mentais

Klimoski e Mohammed (1994) afirmam que em alguns estudos sobre grupos, estes são vistos como entidades sociais que possuem uma “mente do grupo” (*group mind*). Nos últimos anos, tem havido um entusiasmo em torno dessa noção no campo da ciência organizacional. A idéia é que os mesmos tipos de processos que ocorrem com indivíduos também ocorrem no processamento da informação por grupos. A noção de “mente do grupo” está ligada à existência de uma espécie de consciência coletiva. E o interesse nessas questões se dá devido à popularidade crescente de pesquisas com grupos no âmbito da ciência organizacional. Tais estudos cresceram como um reflexo do fato de que os times são o alicerce da indústria moderna e frequentemente as decisões estratégicas são tomadas por um grupo de indivíduos e não mais por uma só pessoa. Assim, muitos fenômenos estudados pela sociologia e psicologia social num nível individual passaram a ser estudados nos grupos. Outro motivo do ressurgimento do interesse pela “mente do grupo” é a crença de que a cognição é quase sempre um fenômeno social. A “realidade” seria uma construção conjunta de indivíduos atuando num mesmo contexto social. Segundo os autores, para dar conta dessa consciência coletiva nos grupos – que também podemos chamar de conhecimento compartilhado – alguns teóricos fazem uso do conceito de “modelo mental”, que deriva da psicologia cognitiva. A psicologia cognitiva procura explicar como o indivíduo percebe e entende o que se passa à sua volta. Quando o conceito de modelo mental é aplicado ao modo como os grupos ou os times processam as informações, tem-se o Modelo Mental de Times (*Team Mental Model – TMM*).

O conceito de modelo mental pode variar entre diferentes autores. Para os autores do artigo citado acima, um modelo mental é a representação psicológica do ambiente. É um modelo composto por um conjunto de construtos cognitivos que explicam como o conhecimento e a

informação são representados na mente. Os TMMs (Modelos Mentais de Times) são as representações mentais da natureza das ferramentas ou tecnologias que devem ser usadas, da tarefa que o time deve executar, de um determinado problema que o time enfrenta ao realizar uma tarefa, do conhecimento, das habilidades e dos comportamentos dos membros do time. Envolve receber e interpretar estímulos que estão à sua volta.

Ainda para Klimosky e Mohammed (1994), os interesses, aspirações e necessidades do indivíduo podem alterar o TMM, assim como experiências do grupo como um todo pode afetar o modelo mental do indivíduo. Dessa forma, é provável que indivíduos mais comprometidos com as metas do grupo tenham modelos mentais mais desenvolvidos do que aqueles com menor grau de comprometimento.

Desse modo, para os autores, quando se fala em modelo mental compartilhado ou cognição compartilhada (*shared cognition*), fala-se não apenas daquilo que os indivíduos do grupo têm em comum, mas também das coisas que se sobrepõem. Por exemplo, conhecimentos diferentes de certos membros que se juntam ou se sobrepõem, formando o conhecimento do grupo enquanto unidade. A cognição compartilhada está relacionada aos processos sociais ligados à aquisição, armazenamento, transmissão, manipulação e uso de informação com o objetivo de criar um produto intelectual grupal.

De acordo com os autores, um TMM reflete a tendência dos indivíduos categorizarem o que eles sabem. É um esforço para simplificar eventos que ocorrem em volta dos times. Eles refletem como o conhecimento é organizado, como o mundo é categorizado. TMMs refletem ainda crenças, premissas e percepções. Influenciam o modo como os membros do grupo pensam, como uma coletividade, ao caracterizar fenômenos.

Note-se que os autores fazem uma distinção entre times e grupos. Grupos são conjuntos de indivíduos com certas responsabilidades, mas que não necessariamente dependem uns dos outros. Times consistem de membros diferenciados e interdependentes. Todos os times são grupos, mas nem todos os grupos são times.

Para Klimosky e Mohammed (1994) os TMMs têm grande utilidade em processos de tomada de decisão estratégica: se um grupo tem crenças coletivas, isso afeta a velocidade e flexibilidade da tomada de decisão. Também facilitam a definição e a avaliação dos

problemas e a geração de alternativas. Outra utilidade dos TMMs diz respeito ao desempenho de times (*team performance*). A idéia de uma mente do grupo ou de cognição compartilhada afeta a dinâmica e o desempenho dos times. Dessa forma, a interação entre os membros do grupo ocorrerá de maneira eficiente e coordenada se o que os membros pensam da situação for igual, se o modo como categorizam o mundo à sua volta for semelhante.

Desta maneira, não há apenas um TMM em um time, mas vários que coexistem. Segundo os autores, a proposta dos TMMs é apenas para os grupos e não para a organização como um todo. Alguns problemas relacionados a essa ideia são: como o interesse na área ressurgiu há pouco tempo, ainda faltam pesquisas empíricas que comprovem o que a pesquisa teórica já conseguiu propor; ainda não há muito consenso sobre o que exatamente é compartilhado: se crenças, valores, conhecimentos, etc.

6. Teoria do Objeto Relacional

O propósito da teoria do objeto relacional é realizar uma descrição integrada do “eu”. Para Otto F. Kernberg, o principal representante dessa corrente, entre o mundo interno e a realidade externa de um indivíduo existe um *continuum*, ou seja, a relação entre indivíduos e grupos, instituições ou situações se dá por meio de sistemas abertos que se correspondem entre si.

No livro *Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações*, Kernberg afirma que a psicodinâmica individual pode ser aplicada ao funcionamento dos grupos e das instituições. Para tanto, é necessário estudar como o jogo entre pulsões libidinais e agressivas existentes na dinâmica inconsciente de cada indivíduo também acontece nos grupos e nas organizações.

A partir dessa perspectiva, os sistemas sociais devem incluir funções de controle que lhes permitam analisar, simultaneamente, o ambiente externo e a realidade interna do sistema e, a partir daí, definir as formas da organização e realização das atividades sociais. (KERNBERG, 2000, p. 26)

Depois de analisar os processos regressivos em grupos, Kernberg, investiga a origem da liderança organizacional e enumera as condições necessárias para que uma dinâmica social de ordem racional possa proteger a organização de consequências perigosas dos processos regressivos. É a partir dessa perspectiva que a natureza das interações humanas pode ser mais

bem compreendida permitindo o desenvolvimento de melhores práticas de resolução de conflitos nos grupos e nas organizações.

Como explica o psiquiatra americano, a psicopatologia pode ser entendida como um colapso da função de controle, isto é, uma falha na execução de uma tarefa primária ou uma ameaça à sobrevivência do sistema (idem, p.27). Essa função de controle no plano individual pode ser bem representada pelo ego (ou “eu”), que é o responsável pela tarefa primária de satisfação de necessidades derivadas do instituto ou das relações sociais. Num grupo, o líder pode ser identificado à função de controle, respondendo pela tarefa primária de realização daquilo que tenha determinado sua existência.

7. Teoria da Estruturação: Dimensões sintagmática e paradigmática

Em *A constituição da sociedade*, Giddens (2003) apresenta a Teoria da Estruturação, também conhecida como Teoria Estruturalista. Trata-se de uma abordagem de caráter crítico que analisa práticas sociais com o propósito de compreender de que forma as relações e as práticas sociais organizadas no tempo e no espaço se mantêm estáveis.

Giddens define estrutura como “o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social” As características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas no tempo e no espaço. A “estrutura” pode ser conceituada abstratamente como dois aspectos: elementos normativos e códigos de significação. Os recursos são também de duas espécies: recursos impositivos, que derivam da coordenação da atividade dos agentes humanos, e recursos alocativos, que procedem do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material. O que é especialmente útil para a orientação da pesquisa é o estudo, primeiro, das intersecções rotinizadas das práticas que constituem os ‘pontos de transformação’ nas relações estruturais; e, segundo, dos modos como as práticas institucionalizadas estabelecem a conexão entre a integração social e a integração em sistema” (GIDDENS, A., 2003, p. XXXV).

Percebe-se que a noção de estrutura é construída do ponto de vista *processual*, isto é, ela é articulada a partir da observação de que os indivíduos organizam as suas vidas por meio de interações sociais baseadas em práticas realizadas de modo recursivo e padronizado no

interior de uma relação espaço-tempo bem definida. A estrutura é justamente o resultado das práticas sociais constituídas por meio de relações espaço-temporais, e a estruturação é o processo de reprodução dessas práticas.

A dinâmica da interação social ocorre ou na relação face a face ou de forma sistêmica. A relação face a face se dá em processos de interação nos quais os indivíduos agem em contextos de copresença. A interação sistêmica se constitui de relações recíprocas entre indivíduos que não estão em relação direta, ou seja, estão fisicamente distantes. Nesse caso, a estrutura é uma ordem virtual, e os sistemas materializam estruturas sociais. Por conta disso, a conduta individual – embora determinada por uma boa dose de autonomia e subjetividade, segue, necessariamente, um padrão estabelecido pela dinâmica das interações sociais.

Em suma, a conduta individual não é aleatória ou mecânica, mas regular. Essa regularidade é influenciada, no espaço e no tempo, por dinâmicas sociais e deixa lugar para a subjetividade do agente. Giddens conclui que os sistemas sociais não têm estruturas, mas tão somente mostram propriedades estruturais que, por sua vez, constituem os meios e os fins das práticas sociais.

8. Análise do Discurso

Baseados no trabalho de Foucault, *The Archaeology of Knowledge* (1972), outros pesquisadores como Fairclough (1992) e Potter e Wetherell (1987) investigaram como as identidades individuais e coletivas podem ser moldadas pelo discurso dominante da sociedade e analisam o papel da linguagem nesse processo.

9. Análise Narrativa

Czarniawska (1997) utiliza a abordagem narrativa para alertar sobre a maneira como as histórias conduzem nossas vidas e a maneira como nossa sociedade é construída. Assumindo que a organização tem uma identidade, o foco de seu trabalho é a análise da organização através de suas metáforas e narrativas. Utilizando recursos literários e metáforas culturais, a autora propõe reunir histórias concretas sobre a vida organizacional, submetendo-as à descrição e análise interpretativa. A abordagem narrativa das instituições parte do pressuposto de que a principal fonte de conhecimento da prática organizacional é a narrativa e que,

portanto, os pesquisadores deveriam voltar-se para a teoria literária a fim de estipular categorias descritivas que sirvam como metáforas para a descrição das organizações. Segundo a autora, a vida social e individual poderia ser mais bem analisada e compreendida enquanto narrativa ajustada a papéis. Como indivíduos, compreenderíamos melhor nossa vida e as vidas dos outros colocando-as na forma narrativa.

Czarniawska (1997) realiza estudos de caso examinando organizações suecas do setor público. A autora concentra-se principalmente em gêneros narrativos como o drama e a autobiografia. O primeiro serve de metáfora para enfatizar o movimento, a temporalidade e a improvisação. Nesta perspectiva, a liderança seria uma encenação em que líderes e seguidores exercem seus papéis, a audiência participa e os atores improvisam conforme o drama prossegue, num ritual formal em que cada um conhece seu papel, mantendo-se assim uma ilusão de controle. Já a metáfora da autobiografia é útil ao se conceberem as identidades pessoais e organizacionais como narrativas constituídas: tais identidades seriam subnarrativas dentro de uma narrativa que abrangeria indivíduos, mercados e estados. Nessa perspectiva, a autora apela ao respeito pelo outro e à assunção de diferenças entre o outro e nós, reconhecendo que tal atitude é fonte de conhecimento também de nós próprios.

Os dados para os estudos de caso foram coletados ao longo de 14 meses em um ambiente configurado pela autora como duas constelações de organizações, focando redes e campos de ação – afastando-se assim da imagem tradicional das organizações como “super-pessoas”, encontrada nas análises voltadas ao indivíduo. Diferentes pontos de aprendizado são implicados em cada um dos capítulos de caso. No capítulo 4, por exemplo, verifica-se que paradoxos alimentam interrupções na narrativa, que dão origem a dramas organizacionais. Interromper o fluxo de ação rotinizadas leva a ambiguidades que demandam reflexão, revelando assim paradoxos que levam à ação.

A autora sugere que para lidar melhor com a crise de representação nos estudos organizacionais seria necessário pensar o mundo social como constituído de redes de ação que são rotuladas, delimitadas e ganham significado em conversações. A forma mais frequente de conversação seria a narrativa que constitui relacionamentos.

Ao contar nossas histórias, precisamos estar sensíveis a tópicos de interpretação e tradução, precisamos reconhecer que o aparecimento de

polifonia é ilusório. [...] Nós não falamos por outros, e não retiramos vozes autênticas do campo, nós oferecemos um diálogo fictício. [...] Nosso papel como pesquisadores é produzir textos realistas e permitir aos profissionais o espaço para criar suas obras, mas também para ler significados dentro deles por meio de vários mecanismos e estratégias representacionais – narrativas dialéticas, dialógicas e interruptivas que preservam o ‘ingênuo’ enquanto problematizam e ironizam, e que às vezes requerem autorreflexão. (CZARNIAWSKA, 1997, p. 541-542).

10. Teoria Institucional

Estudos de Teoria Institucional, em sua maioria, se referem à perspectiva institucional de Meyer e Rowan (1977), que percebem as organizações criando suas próprias regras, que acabam por funcionar como mitos incorporados à sua cultura. Esses mitos contribuem para que a organização permaneça a mesma e encontre a estabilidade necessária para operar e obter recursos. Estudos recentes nessa perspectiva têm sido realizados por Glynn e Abzug (2002).

Meyer e Rowan (1977) argumentam que muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais que, por sua vez, funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando dessa forma legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Da mesma forma, muitas organizações estruturam-se de acordo com esses mitos institucionais em vez de se estruturarem de acordo com as demandas das atividades exercidas.

Para os autores a conformidade com as regras frequentemente gera um conflito com a noção de eficiência. Assim, coordenar e controlar atividades para promover a eficiência mina os esforços em busca da conformidade com os mitos. Dessa forma, esses dois modos de estruturar uma organização (estruturas formais baseadas em mitos institucionalizados e estruturas que buscam a eficiência, focadas nas atividades realizadas) são conflitantes.

Assim, segundo Meyer e Rowan (1977), ao surgirem novos mitos organizacionais, a estrutura organizacional tende a se ampliar para acomodar esses mitos, obedecendo a um princípio de isomorfia. Quanto mais modernizada for uma sociedade, mais elaboradas e complexas serão as estruturas formais. Conforme aumenta a rede de relações na sociedade, cresce o número de

mitos institucionalizados e muda a estrutura da organização. Dessa forma, estruturas organizacionais refletem a estrutura social.

Para esses autores, as teorias institucionais definem as organizações como representações dramáticas de mitos racionalizados que permeiam a sociedade. Portanto, o princípio de isomorfia também se aplica quando ocorrem fatos externos que forcem as organizações a se reestruturarem. E, segundo os autores, incorporar estruturas que correspondam a estruturas formais externas já legitimadas aumenta o comprometimento de participantes internos e externos. Isso demonstra que a organização está agindo guiada por propósitos coletivamente valorizados. Assim, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações. Portanto, ainda de acordo com os autores, o sucesso da organização não depende apenas de fatores como coordenação da eficiência e controle da produtividade e das suas atividades, mas também do sucesso em se manter estruturalmente em conformidade com os fenômenos institucionalizados que geram mitos internos ou externos, o que confere legitimidade. As organizações podem tender mais para um ou outro desses regimes.

Segundo Meyer e Rowan (1977), para resolver conflitos entre regras cerimoniais (que geram as estruturas baseadas nos mitos institucionais) e a necessidade de eficiência, a organização pode recorrer a dois instrumentos: *decoupling*: manter a relações entre os elementos das estruturas mais “frouxas”; e a lógica da confiança: reduzir o grau de controle das atividades confiando nos participantes e na sua boa fé (*good faith*).

11. Teoria da Comunicação

A Teoria da Comunicação (BURKE, 1985; CHENEY, 1983), coloca seu foco mais importante na retórica. Se Burke enfatiza o ato da identificação individual, Cheney e Chistensen (2001) propõem-se a usar a teoria da comunicação para analisar a construção da identidade organizacional.

Segundo Cheney (1983) a retórica da identificação de Kenneth Burke ocupa uma posição de destaque na teoria retórica e na crítica das comunicações organizacionais. Ele afirma que são poucos os estudos sobre identificação como um processo simbólico subjacente às relações sociais, o que Burke denomina “congregação” e “segregação”. Além disso, para o autor, o papel de identificação na crítica retórica tem sido desnecessariamente limitado, ou seja,

aborda estratégias isoladas em que “oradores” configuram sua “arte retórica” de acordo com seu público ouvinte, sua platéia. Cheney (1983) destaca que, para Burke, as estratégias de identificação vão além dessa abordagem; a identificação do papel social só poderia ser obtida pela participação no coletivo.

Para o autor, os escritos de Burke levam a entender a identificação como uma função de sociabilidade, o que possibilita incluir a identificação e a comunicação organizacional na retórica. Esse parece ser o ponto-chave do artigo de Cheney (1983). Dessa forma, o artigo é dividido em três itens: o relacionamento indivíduo/organização como exemplo para a compreensão e a análise da retórica da identificação; a tentativa de estabelecer uma tipologia das estratégias de identificação e táticas, aplicada a um tipo de comunicação organizacional (*house organs*); e a consideração do papel da estratégia da identificação inserido em um processo de identificação nas organizações.

Segundo Cheney (1983), a relação entre a retórica e as organizações é evidente no uso de termos empregados por Burke, como “ordem”, “hierarquia”, “identificação”. O texto sob comentário analisa o termo “identificação”, considerando variadas possibilidades, em geral salientando os valores da organização. De acordo com o autor, o indivíduo seria manipulado fortemente a manifestar-se, identificando-se com a organização. Nesse caso, a identidade com a corporação é vital, porque proporciona ao indivíduo um significado pessoal, como se fosse a escolha de um valor feita pelo próprio indivíduo.

O autor analisa ainda a identificação e as táticas presentes em mensagens organizacionais. Segundo Cheney (1983), uma forma de manipulação sutil dá-se com o uso do pronome “nós”, quando diretores, na abordagem de seus colaboradores, fazem afirmações que os envolvem, como se tais colaboradores fossem sócios da organização: “nós precisamos vender muito neste mês”, “precisamos atingir as metas” etc. “Nós” configura os “que pertencem à organização”, enquanto “eles” representa os “que não pertencem a ela”.

Finalmente, o texto aborda órgãos de comunicação administrativa. Segundo o autor, muitas vezes, eles ocultam atitudes autoritárias, em vez de serem fóruns de debates. Publicações de empregados são filtradas pela alta administração, de modo que os *house organs* constituem excelente material para pesquisa das comunicações administrativas sobre a forma como se dá a identificação dos empregados com a corporação, e de como eles são manipulados. Um

exemplo de texto encontrável nessas publicações: “nossas pessoas são a chave que faz dessa companhia uma marca” etc. Nesses casos, a ênfase está nas pessoas que pertencem à organização, em vez de apresentar a organização como um conjunto de indivíduos.

Nesse sentido Cheney (1983) apresenta uma crítica às comunicações administrativas que, muitas vezes, servem para esconder estratégias de manipulação que, segundo o autor, constituem um processo tão autoritário quanto os métodos utilizados pelas organizações do passado.

Cheney (1983) conclui o artigo considerando o fato de que as organizações contemporâneas voltam-se para a identificação no que tange a seus interesses, a seu próprio *status* e ao potencial de seus objetivos. A crítica burkiana concentra-se no tratamento dedicado aos empregados propriamente dentro das organizações. O autor acrescenta que as organizações estão nos negócios como uma “congregação”, quase uma igreja, que congrega pessoas numa mesma fé, numa mesma identidade. No passado, elas atuavam por meio de sua influência mais direta, por meio de manipulação e a persuasão de seus empregados (colaboradores). Alguns exemplos disso: supervisão e controle dos empregados, recompensas monetárias, determinismo das linhas de montagem (à moda de “Tempos Modernos”, filme de Charles Chaplin). Segundo o autor, é evidente que tais métodos estão ainda em voga, mas atualmente podemos encontrar gerentes e administradores que encorajam o desempenho e o envolvimento individual. Em resumo, a promoção da “identificação” é uma tentativa de políticas organizacionais para que se possa aumentar a garantia de que os empregados, hoje ditos colaboradores, decidam pelo interesse da organização, tendo isso sempre em mente. Todavia, se o processo de “identificação” não for tão poderoso, segundo o autor, encontraremos resistência individual por parte desse empregado, desse colaborador.

Ao considerar esses argumentos, Cheney (1983) retorna, portanto, à base da dialética de Burke, com as categorias da *congregação* e da *segregação*. O autor defende que a crítica burkiana e os estudos da comunicação organizacional devem atuar conjuntamente na área da comunicação, bem como nas atividades, objetos das informações. Dessa forma, a configuração organizacional seria um exemplo de ilustração da teoria da retórica de “identificação” de Burke. Além disso, o que Burke escreveu em 1790 seria, então, verdadeiro e aplicável na “América”.

Em outras palavras, um colaborador deveria identificar-se com os negócios da corporação (“vestir a camisa”). Por exemplo, se o empregado se identificasse com os negócios da empresa, ele seria “ideal” para a organização. Gerentes e administradores poderiam observar as estratégias e as táticas que auxiliariam a promover a “identificação” do empregado com a organização.

Por meio dessa reflexão teórica, Cheney (1983) ressalta o movimento em direção ao entendimento do processo de “identificação” em toda a sua complexidade: linguística (retórica), psicológica e social. E ainda não seria excessivo descobrir de que maneira o interesse individual e organizacional está relacionado à sociedade contemporânea ocidental, uma forma de ver como o indivíduo participa do coletivo.

Apesar da variedade de propostas expostas acima – que compreendem diferentes epistemologias e metodologias de análise – podemos identificar nesses exemplos duas abordagens distintas relativas ao processo de identificação: a que parte da percepção individual e a que parte da percepção coletiva ou social.

Porém, como já visto anteriormente, Freud, em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*, afirma que a psicologia individual é ao mesmo tempo e desde o início uma psicologia social. Nesse sentido, define identificação como (i) a forma primitiva de ligação afetiva a um objeto (ii) seguindo uma direção regressiva, converte-se em substituição de uma ligação libidinosa a um objeto, como por introjeção do objeto no Eu (iii) pode surgir em todos os casos em que o sujeito descobre em si um traço comum com outra pessoa que não é objeto de seus instintos sexuais. (FREUD, [19-], p. 56).

Dutton, Durkerich e Harquail (1994) parecem utilizar a segunda característica da identificação proposta por Freud, ao definir a *identificação* como um processo por meio do qual cada indivíduo incorpora traços da identidade organizacional em sua própria identidade.

Albert e Whetten (1985) definem identidade organizacional como sendo uma característica durável que, ao permanecer, define as demais características e particularidades de uma organização. Para estes autores, a identidade só se modificaria em longos períodos de tempo. Esta visão tem sido predominante na maioria das pesquisas realizadas no campo de estudos organizacionais.

No entanto, teorias recentes vêm sugerindo que a identidade organizacional é flexível, isto é, pode ser modificada e fortalecida (GIOIA; THOMAS, 1996; RAVASI; SCHULTZ, 2006; CORLEY; GIOIA, 2004), e alguns pesquisadores têm oferecido evidências empíricas de que a identidade contém componentes flexíveis e dinâmicos, e através desses componentes uma organização poderia estrategicamente modificar sua identidade (GIOIA; THOMAS, 1996).

Carrieri, Paula e Davel (2008) sugerem novas orientações para o avanço do conhecimento na área de estudos organizacionais, a partir da abordagem do conceito de identidade sob o “prisma” da multiplicidade, fluidez e autonomia. Segundo os autores, a pesquisa sobre identidade implica em saber lidar com a pluralidade de abordagens, níveis de análise e campos teóricos e, portanto, compõe uma tarefa de alto risco. Os autores optam por não fixar uma definição específica sobre identidade para sua análise, mas explorar diversas definições e teorias, dada a complexidade, multidimensionamento e pluridisciplinaridade inerente a esse campo de pesquisa. Os autores também propõem uma postura de abertura teórico-epistemológica para inspirar novas pesquisas sobre identidade organizacional.

Hatch e Schultz (2002) analisam o conceito de identidade, cultura e imagem organizacional através do Modelo de Identidade Organizacional Dinâmica. Elas procuram explicar como a noção de identidade organizacional é incorporada à cultura organizacional, como ela expressa entendimentos culturais compartilhados através de símbolos e como a identidade espelha a imagem projetada pelo público externo ao mesmo tempo causando impressões neste mesmo público. O modelo das autoras estabelece conexões entre identidade, cultura e imagem organizacional.

Nesse sentido, Rodrigues (1997) propõe entender a cultura corporativa a partir de suas relações com a identidade individual, através de um estudo etnográfico, que possui como foco os mecanismos através dos quais a cultura pode contribuir para uma formação de imagem positiva do eu. O estudo sugere que cultura, poder e identidade estão relacionados na medida em que cada aspecto gera significações para o outro. Desse modo uma cultura organizacional que reafirma valores e ideologias que dão distinção a um grupo em relação aos demais, constrói base legítima para esse mesmo grupo, concede-lhe poder e alimenta a identidade entre seus membros. E a identidade reconhecida com legítima define arbitrariamente a identidade de outros. Nesse sentido, para a autora, as organizações são mediadoras de

significado para carreiras e conquistas pessoais, porém, se um membro organizacional tem sua identidade pessoal diminuída com a entrada de uma nova cultura corporativa, este não será mediador dos valores da organização. Desse modo, as estratégias corporativas para alcançar unidade podem, ao contrário, estimular a formação de subculturas e descomprometimento individual. A autora também argumenta que a cultura organizacional adquire sentido dentro de um campo de produção simbólica, onde diferentes agentes lutam para impor sua visão de realidade e, ao considerar o que é legítimo, a cultura confere distinções aos que a ela pertencem, afirmando o poder e direito de certos grupos de existirem socialmente. O estudo também sugere que não há uma necessária interdependência entre a cultura corporativa e a institucionalização e, tampouco, implicam no mesmo processo de construção de significados.

Ao pensarmos no contexto de mudança atual, para Pimenta, Lopes e Correa (no prelo), novas configurações de cenários econômicos, políticos e sociais questionam os conceitos estabelecidos. Desse modo, trabalho e identidade situam-se como duas realidades intrinsecamente relacionadas que têm como um dos eixos estruturantes o arcabouço de significações sociais. Partindo das transformações sociais denominadas por Anthony Giddens como modernidade tardia, as autoras afirmam que as organizações, fonte de referencia de identidades, têm se transformado e exigido novos padrões de análise e interpretação dos fenômenos. Essas transformações têm provocado um redirecionamento de práticas e estratégias nas organizações, como por exemplo, os processos de fusão, aquisição e formação de alianças. Segundo as autoras, tais processos impactam esquemas estruturais e comportamentais das organizações e podem produzir transformações (estruturais, estratégicas, culturais, políticas, tecnológicas e humanas) com ampla repercussão no ambiente corporativo.

Nesse sentido, Nogueira (no prelo) propõe considerar o conceito de identidade como um fenômeno contextual, dinâmico e processual. O autor afirma que a identidade compreenderia a definição de um objeto que está dentro da percepção do ser e constituiria um componente essencial de seu agir em relação a esse objeto; seria um produto de um agir e não uma qualidade exclusiva e intrínseca de um objeto; seria formada nas interações, através do processo de comunicação; e, através das interações, a identidade de um indivíduo e de um grupo (organizado ou não) seria formada, definida e expressa. Sobre a construção da identidade, o autor observa que pode ser considerado como um processo que corresponde ao estabelecimento de relações de poder entre indivíduos e grupos, servindo, desse modo, para

justificar e legitimar a ordem e dinâmicas sociais. Para o autor, a identidade não é uma propriedade independente, estável e intrínseca de uma pessoa ou grupo, mas um processo de interação social “através do qual se está classificando, definindo e descrevendo uns aos outros, simbólica e correntemente.” (NOGUEIRA, no prelo, p. 124). Segundo o autor há uma relação complexa e interdependente entre os níveis individual, interpessoal, organizacional e societário, onde a identidade é construída e reformulada em sua relação com o outro e por sua inserção num contexto organizacional e social específicos.

Por outro lado, Cornelissen, Haslam e Balmer (2007) fazem uma diferenciação entre identidade social, identidade organizacional e identidade corporativa. Segundo os autores, a identidade social tende a ser vista como uma estrutura de conhecimento internalizado (*internalized knowledge structure*); a identidade organizacional como um sistema de significados compartilhados; e a identidade corporativa como a imagem projetada da organização. As pesquisas sobre identidade social tendem a privilegiar fatores internos e cognitivos da identidade individual, ou de um grupo dentro da organização. Por outro lado, as pesquisas sobre identidade corporativa (principalmente na literatura de *marketing* e comunicação) tendem a enfatizar os fatores externos e simbólicos ligados à identidade do produto. Os autores argumentam que pesquisas sobre identidade organizacional situam-se entre essas duas tradições e têm refletido interesse tanto no aspecto interno como no aspecto externo da identidade; “mas tendem a abordar o padrão desses significados (e.g. sua forma e conteúdo) e a maneira como são negociados dentro da dinâmica de interações da vida organizacional” (CORNELISSEN; HASLAM; BALMER, 2007, tradução nossa).

Cornelissen, Haslam e Balmer (2007) também sugerem uma visão que integre os diferentes aspectos da identidade argumentando que, embora haja importantes diferenças na terminologia e orientação teórica das três definições, “há muito para levar à conclusão de que os processos e produtos que cada texto explora em diferentes níveis de análise estão fundamentalmente conectados”. (CORNELISSEN; HASLAM; BALMER, 2007, p. 7, tradução nossa).

O fato é que muitos autores têm escrito sobre identidade organizacional (ALBERT et al., 2000; ALBERT; WHETTEN, 1985; GIOIA; NOGUEIRA (no prelo); SCHULTZ; CORLEY, 2000; PAIVA e MELO (no prelo); SARAIVA e DUARTE, no prelo), seu impactos na organização e membros organizacionais (DUTTON; DURKERICH, 1991; DUTTON et al.,

1994; ELSBACH; KRAMER, 1996; GIOIA; THOMAS, 1996; SCOTT; LANE, 2000; VERGARA e IRIGARAY, no prelo; SIQUEIRA e ZAULI-FELOOWS, no prelo) e sobre identidade e mudança (CORLEY; GIOIA, 2004; GIOIA; THOMAS, 1996; RAVASI ; SCHULTZ, 2006; WOOD JR. e CALDAS, 1995).

A multiplicidade e diversidade de estudos e abordagens sobre identidade organizacional, provenientes de várias áreas do conhecimento, como *marketing*, estratégia, psicologia, comunicação corporativa e comportamento organizacional estimula um debate fértil e uma produtiva contaminação entre as áreas (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; SOENEN; MOINGEON, 2002; BROWN; STARKEY, 2000).

Embora Cornelissen (2002) afirme que a identidade organizacional representa apenas uma metáfora nos estudos organizacionais, e que os esforços para estudar o tema não produziram conclusões científicas relevantes, Gioia, Schultz e Corley (2002), argumentam de forma contrária, que há muitos estudos sobre identidade que contribuíram para o desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais. Segundo Machado e Crubelate (no prelo), duas décadas de pesquisa e publicações em identidade organizacional consolidaram a área como estratégica para compreender a dinâmica das organizações contemporâneas. E, da mesma forma, para estes últimos, o estudo sobre identidade organizacional não pode ser considerado mais um dos “modismos gerenciais”.

Por fim, é válido destacar que em estudos recentes alguns pesquisadores como Hatch e Schultz (2001), Balmer e Soenen (2001) e Van Riel (1995) têm se ocupado em construir ferramentas conceituais para analisar e abordar questões sobre identidade organizacional.

Dado o cenário sócio-histórico apresentado no Capítulo 1, em particular pelo pensamento de Bauman (2001), e a evolução do conceito de identidade organizacional como proposta por Fernandes, Marques e Carrieri (no prelo), para efeitos deste trabalho assumiremos que a identidade organizacional é flexível e possui características dinâmicas, plurais e mutáveis. Isto é, a identidade pode ser modificada e fortalecida (GIOIA; THOMAS, 1996; RAVASI; SCHULTZ, 2006; CORLEY; GIOIA, 2004), e através de seus componentes flexíveis, dinâmicos uma organização poderia estrategicamente modificá-la. (GIOIA; THOMAS, 1996).

Na esteira do pensamento de Fernandes, Marques e Carrieri, (no prelo), que descreveram a evolução do conceito de identidade organizacional, e a passagem de abordagens que a consideram um elemento estável para abordagens que a consideram um elemento fluido, a seguir apresentaremos estudos recentes que vêem a identidade organizacional como uma característica dinâmica, plural e mutável.

2.4.1 Identidade Fluida

A partir da segunda metade do Século XX, período considerado como pós-modernidade, as concepções do sujeito assumiram uma perspectiva mais dinâmica e também plural. (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, p. 11, no prelo). O indivíduo, de detentor de uma identidade pessoal passou a ser visto como possuidor de várias identidades, e desse modo, “submetido a diferentes e discordantes constelações de realidades” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, no prelo, p. 11). Nesse sentido, Carrieri, Paula e Davel (2008) afirmam que:

[...] no mundo pós-moderno, as formas são fluidas com elementos de desorganização, onde o trabalho não é mais construtor da ordem, o alicerce da construção de uma identidade social. O discurso da imaterialidade do trabalho não suportaria a construção de uma única identidade, seja ela pessoal e até mesmo organizacional. (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 134).

Segundo Carrieri, Paula e Davel (2008), os estudos sobre identidade como um conceito fluido apóiam-se em crescentes estudos organizacionais que questionam a solidez de objetos organizacionais. Recentes perspectivas sobre as organizações evidenciam que embora seus variados aspectos sejam construídos como sólidos, existe uma fluidez que lhe é inerente (GHADIRI; DAVEL, 2006; DAVEL; VERGARA, 2005; WATSON, 2002). Da mesma forma, pesquisas sobre construção e desconstrução da identidade como processo contínuo têm se tornado cada vez mais familiares para os estudos organizacionais (ALVESSON; WILLMOT, 2002; PHILLIPS; HARDY, 1997; KÄRREMAN; ALVESSON, 2001; CZARNIAWSKA, 2000).

Os estudos organizacionais que admitem a identidade como uma realização social consideram o conceito como um produto em mudança permanente e em contínuo processo de ajuste. Desse modo, a identidade nas organizações pode ser considerada “como um resultado

pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo interminável de reconstrução.” (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 134).

Desse ponto de vista, a perspectiva da identificação – estudada principalmente na Teoria da Identidade Social (SIT), onde reconhecer-se com o outro implica uma internalização de crenças e valores – é frequentemente adotada em pesquisas sobre a fragmentação identitária. Essa fragmentação possibilita ver a realidade “construída de uma série de presentes (sem passados e futuros) não relacionados no tempo (e no espaço), na qual os indivíduos desenvolvem inúmeras aparências superficiais” (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 134). Ou dito de outro modo, desenvolvem diversas identificações, a partir da diversidade e multiplicidade de “identidades” disponíveis, contexto histórico da pós-modernidade.

Desse modo, na pós-modernidade “mais opções identitárias estão disponíveis, maior tolerância à diversidade identitária é demonstrada e mudanças identitárias se tornam mais freqüentes ao longo da história de vida de cada um” (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p. 135). Ainda segundo Carrieri, Paula e Davel (2008), estabelece-se um paradoxo:

Por um lado o indivíduo em um contexto pós-moderno, ao perder os referenciais aos quais estava habituado, como a família e o Estado, busca nas organizações novas formas de identificação, estando sujeito a ter sua identidade individual absorvida pelas mesmas, ao servir-se das identidades ‘disponíveis’ como quem troca de roupa. Por outro lado, justamente porque há uma grande fragmentação, ele não é fiel a nenhuma das identidades das quais se serve, o que impacta sua lealdade à organização. Assim, se antes o indivíduo era absorvido pela organização que captava seus anseios de projeção identitária, hoje ele seria impelido a abandonar essa fonte de reconhecimento assim que surge uma forma mais atrativa de sedução identitária. As identificações vão se tornando cada vez mais múltiplas e fragmentadas à medida que a carreira é povoada por trabalhos em várias organizações, sejam estes mais ou menos provisórios. (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008, p.135).

Autores como Alvesson e Willmott (2001; 2002), Phillips e Hardy (1997), Karëman e Alvesson (2001), Czarniawska (2000) e Mason e Carr (2000) estudam a reconstrução da identidade como um processo contínuo, levando em conta tudo aquilo que é expresso voluntária ou involuntariamente em relação ao portador da identidade.

Nesse sentido, Ghadiri e Davel (2006), referem-se à identidade como um conceito múltiplo e fragmentado que é cada vez mais entendido “como um processo contínuo de se tornar do que

como um objeto sólido ou uma essência” (GHADIRI; DAVEL, 2006). Os autores afirmam que conceituações de identidade como fluida estão reforçando a crescente literatura na qual a solidez de objetos organizacionais é questionada.

Ainda que muitos objetos organizacionais, como por exemplo a identidade e a estrutura organizacionais, sejam construídos como sólidos em interações diárias, novas perspectivas sobre organizações têm evidenciado cada vez mais a real fluidez desses objetos. Os processos de fluidificação se tornam, portanto, primordiais para a compreensão das tensões entre sólido e fluido nas organizações. Essas tensões se manifestam sobretudo em termos de contradições e paradoxos. Alguns deles estão diretamente relacionados a um importante processo de fluidificação do sólido nas organizações: o processo de reconstrução de identidade. (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Ghadiri e Davel (2006) propõem uma visão proximal dos microprocessos de reconstrução da identidade para a compreensão dos paradoxos ou contradições entre sólidos e fluidos. Os autores argumentam que a definição de identidade como um produto derivado de um processo contínuo de reconstrução está associada à noção de narrativa. Sob a perspectiva proximal, a identidade “pode ser concebida como um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo de construção” (GHADIRI; DAVEL, 2006). Dessa forma, “a identidade de uma pessoa vai sendo construída cada vez que surgem novas informações ou novos elementos de expressão (vindos da pessoa ou sobre ela).” (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Por exemplo, cada vez que encontro alguém, tanto a sua identidade como a minha são postas à prova. Serão leve ou profundamente modificadas? O certo é que serão sempre modificadas. Por quê? Porque cada expressão, seja a roupa, a fala, o contexto em que estas se inserem, é uma unidade de um discurso mais amplo, e evoca irremediavelmente imagens, textos, impressões e julgamentos a ela associados (Burr, 1995). Se a identidade for conceituada como um processo fluido, pontual, contextual e temporário, não poderá ser imutável. Sempre será diferente e expressa de forma diferente, pois estará permanentemente sujeita a uma reconsideração com base num fluxo constante de novas informações sobre uma pessoa; é uma escolha contextual de determinados elementos dentro de uma constelação, [...]. (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Segundo os autores, dentre os microprocessos por meio dos quais o “fluido se torna sólido e o sólido se derrete em fluidez” (GHADIRI; DAVEL, 2006), os microprocessos de reconstrução de identidade são centrais. E a definição da identidade “é um grande bloco de construção de visões estáveis sobre objetos organizacionais e uma das muitas portas pelas quais a mudança e instabilidade permeiam a rotina das organizações” (GHADIRI; DAVEL, 2006).

O texto apresenta como fator relevante a contradição entre o dizer e fazer nas organizações. Em outras palavras, a contradição entre o discurso oficial, caracterizado por coerência e estabilidade aparente, e o fluxo de práticas “que se torna rapidamente ‘uma manifestação perversa do discurso’” (GHADIRI; DAVEL, 2006). Assim sendo, segundo os autores, os discursos organizacionais oferecem posições ou identidades subjetivas que constituem base e orientação para as práticas cotidianas dos membros organizacionais.

Outro paradoxo apresentado pelos autores aparece quando alguém nomeia ou define a identidade de um objeto organizacional. O significado do objeto é estabelecido e, ao mesmo tempo, se torna alvo de críticas, questionamentos e reconstruções. Desse modo, para os autores “Identificar é solidificar mas, paradoxalmente, é ao mesmo tempo enfraquecer a solidez e até mesmo acelerar o processo de fluidificação” (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Portanto, a visão da identidade é crucial para o entendimento da identidade organizacional como embebida em reconstruções múltiplas e contínuas. Desse modo, os autores propõem observar as contradições e paradoxos que surgem da tensão entre sólido e fluido, ou o paradoxo entre “a inclinação dos atores organizacionais para solidificar a fluidez dos fenômenos organizacionais”. (GHADIRI; DAVEL, 2006).

2.5 Identidade e Imagem Organizacional

Consideramos relevante abordar alguns aspectos sobre imagem, devido ao relacionamento próximo e recíproco que estabelece com o conceito de identidade organizacional, conforme sugerido na literatura sobre o tema (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994; DUTTON; DUKERICH, 1991; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; SCOTT; LANE, 2000). Segundo Gioia, Schultz e Corley (2000), os conceitos de identidade e imagem adquiriram o status de conceitos chave para descrever e explicar comportamentos individuais e organizacionais.

A seguir apresentaremos alguns autores que abordaram o conceito de imagem organizacional e suas respectivas perspectivas.

Morgan (2007) faz uso das metáforas para entender o caráter complexo da vida organizacional e aborda a idéia de como as organizações foram construídas sobre um pequeno número de imagens. Ao analisar essas e propor imagens alternativas, explora como elas podem criar novas formas de pensar a organização.

Para Alvesson (1990), o conceito de imagem é de difícil definição e ontologicamente difícil de situar. Algumas vezes é utilizado para referir-se à fotografia de um objeto particular e outras vezes para se referir aos atributos comunicados por determinado objeto. Desse modo, a imagem pode ser definida como:

[...] o registro subjetivo que confere sentido a uma experiência que não é uma cópia direta da experiência atual, mas que tem sido projetada, no processo de cópia, dentro de uma nova dimensão, uma forma mais ou menos estável que nós chamamos fotografia. (LANGER, 1975 apud ALVESSON, 1990).

Para o autor, o conceito de imagem apresenta duas dimensões: imagem interna (*sense image*) e fabricação (imagem comunicada). A imagem comunicada tentaria projetar certas impressões para uma determinada audiência e, portanto, estaria localizada no espaço entre o comunicador e sua audiência, tornando-se resultado de uma projeção em duas direções. Para Alvesson (1990) a imagem corporativa se refere à impressão que um grupo em particular tem da organização; uma parte dessa impressão é resultado do processo de informação que os membros do grupo trazem consigo, e outra parte é a comunicação da “fotografia” projetada ou fabricada pela corporação em questão. Para Alvesson (1990) a imagem se refere a algo que é afetado pela intenção dos atores organizacionais, para quem a imagem se destaca como um conceito ou meta específico para uma ação instrumental. Sendo assim, o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um apelo favorável da organização para os vários públicos (*stakeholders, shareholders, clientes, governo etc*).

Para Dutton e Durkerich (1991) imagem organizacional é definida como aquilo que os membros organizacionais acreditam sobre como os outros (*outsiders*) vêem a organização. Os membros de uma organização usam a imagem organizacional para aferir como os *outsiders* julgam suas ações. E é do interesse dos membros organizacionais monitorar e avaliar ações porque os *outsiders* utilizam essas ações para avaliar e julgar a organização. Os autores partem do pressuposto de que a identidade organizacional é definida como aquilo que os membros organizacionais acreditam ser central, durável e distintivo na organização

(ALBERT; WHETTEN, 1985). Sendo assim, a identidade filtra e molda a interpretação da organização sobre uma ação. Por isso, os autores estabelecem uma estreita relação entre identidade e imagem organizacional.

Tanto a imagem como a identidade organizacional são construtos da mente dos membros da organização. Elas captam dois dos modos principais pelos quais a organização se torna significativa para os indivíduos e motivam os indivíduos para agir de modos específicos em tempos determinados. [...] O autoconceito do indivíduo e sua identidade pessoal são formados e modificados em parte pelo modo como acreditam que os outros vêem a organização para a qual trabalham. (DUTTON; DURKERICH, 1991, p. 547-548, tradução nossa).

Dutton, Durkerich e Harquail (1994) desenvolvem um modelo para explicar como a imagem que alguém tem da organização molda a força de sua identificação com ela:

Focalizamos duas imagens organizacionais principais: uma baseada naquilo que um membro acredita ser característico, central e duradouro na sua organização, e outra baseado no que o membro acha que os outros pensam da organização. Segundo o modelo, os membros avaliam a atratividade dessas imagens pela sua percepção de quão bem a imagem preserva a continuidade de seu autoconceito, oferece destaque e aumenta a autoestima. O modelo leva a certa quantidade de proposições sobre como a identificação organizacional afeta os padrões de interação social dos membros. (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 239, tradução nossa).

Para Dutton, Durkerich e Harquail (1994), se o indivíduo define a si mesmo com os atributos que usa para definir a organização, há uma forte identificação com a organização. Portanto, a imagem da organização modela o modo como os membros dessa organização definem a si mesmos. “*Organizational identification is the degree to which a member defines himself or herself by the same attributes that he or she believes define the organization.*” (DUTTON; DURKERICH, HARQUAIL, 1994, p. 239). Dessa forma, a imagem externa construída interfere no grau de conexão entre indivíduos e sua organização.

A imagem organizacional molda a força da identificação dos membros com a organização, servindo como importante ponto de referência cognitivo que conecta ou desconecta o membro de sua organização. Quando as imagens são atraentes, aumentam o grau em que a autodefinição se aproxima da definição organizacional. A imagem que os membros têm da organização empregadora é uma fonte vital de autoconstrução. Ao oferecer aos membros imagens do grupo social ao qual pertencem, que explicitam o conteúdo do significado de ser membro dela, as organizações fornecem aportes vitais

para a autodefinição de seus membros. (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 256-257, tradução nossa).

Whetten e Mischel (1992) definem a imagem como a maneira como a elite organizacional gostaria que os *outsiders* vissem a organização. Para Bernestein (1984), a imagem deveria ser definida como a construção de impressões públicas criadas pelo apelo de uma audiência. Berg (1985) define imagem como a percepção pública ou a impressão sobre uma organização, associada a uma determinada ação ou evento.

Gioia e Thomas (1996) argumentam que a imagem organizacional é a imagem projetada pela organização para sua audiência externa, isto é, é a projeção do que a organização quer que seus *outsiders* pensem ser suas características e que tais projeções poderiam ser manipuladas pela alta administração. Os autores investigam como a alta administração percebe e atribui sentido à imagem da organização num contexto de mudança estratégica. Eles sugerem que:

[...] em situações de mudança, a percepção que os membros da equipe de alta gerência têm de identidade e imagem, e especialmente a imagem futura desejada, são elementos-chave no processo de significação e servem como importantes elos entre o contexto organizacional interno e as interpretações que os membros da equipe têm das questões. (GIOIA; THOMAS, 1996, p. 370, tradução nossa).

E alertam que embora pesquisadores na literatura de identidade e imagem, em sua maioria, assumam a relativa estabilidade desses conceitos, sob condições de mudança é preciso repensar a durabilidade e distintividade da identidade e imagem. “Portanto, para levar mudanças substantivas a sério é preciso reconsiderar a identidade e a imagem existentes”. (GIOIA; THOMAS, 1996, p. 372, tradução nossa).

As pesquisas de estudos organizacionais que relacionam identidade e imagem, em sua maioria, adotam a definição de Dutton e Durkerich (1991), ao contrário de pesquisadores das áreas de estratégia, comunicação e *marketing* (CHENEY; CRISTENSEN, 2001; DOWLING, 2001; FOMBRUN; RINDOVA, 2000) que consideram a imagem como parte, e em alguma medida independente, dos membros organizacionais. (HATCH; SCHULTZ, 2002).

Hatch e Schultz (2002) sugerem que a imagem organizacional é constituída por imagens projetadas pelos *outsiders*, que refletem a identidade organizacional. Para Hatch e Schultz

(2002) a imagem organizacional – ao contrário dos autores Dutton e Durkerich (1991), para quem identidade organizacional se define como a crença que os membros da organização têm sobre como os demais a vêem – não é definida pelo que os *insiders* acreditam que os *outsiders* percebem, mas pela própria percepção dos *outsiders* (as imagens que os membros externos possuem da organização). Desse modo, essas imagens seriam trazidas diretamente para o processo de identidade organizacional, através do acesso e exposição a que a organização está submetida. A exposição é dada, por exemplo, pelo aumento do interesse da mídia sobre a vida privada das organizações, expondo qualquer divergência entre a imagem corporativa e as ações organizacionais (FOMBRUN, 1996; FOMBRUN; RINDOVA, 2000) e o crescimento de novos programas, competição entre repórteres e o aumento de atenção dado aos negócios na internet, favorecendo e aumentando a possibilidade de escrutínio (DEEPHOUSE, 2000). Também devido ao acesso à vida e rotinas organizacionais, por meio dos esforços de incorporação dos *stakeholders* no dia-a-dia das organizações, que interferem em seus procedimentos, tomada de decisões, e participam da vida interna das organizações, como nunca ocorrido antes (HATCH; SCHULTZ, 2002).

As autoras definem imagem organizacional seguindo as práticas de estratégia, comunicação e marketing, como o *set* que compreende a visão dos que agem como “outros” nas organizações, ou seja, os *stakeholders*. E, assim, argumentam que a imagem dos *stakeholders* externos não é completamente filtrada através da percepção dos membros organizacionais, como sugerido por Dutton e Durkerich (1991), mas são trazidas diretamente para dentro da identidade organizacional.

Rodrigues, Child e Carrieri (no prelo) definem a identidade de uma corporação como as características centrais e distintivas que são ‘professadas’ e ‘projetadas’ para uma empresa pelo seu grupo gerencial de liderança. Desse modo, definem imagem corporativa como a maneira como os outros grupos realmente percebem a natureza de uma dada empresa e qual senso elas fazem desta impressão. Sendo que as imagens públicas das corporações têm sido alvo de críticas por terem falhado em sustentar a identidade articulada por seus líderes, os autores levantam a questão de como a imagem corporativa e sua identidade interagem. Segundo os autores, essa avaliação possui relevância prática para os gestores uma vez que a legitimidade e credibilidade destes dependem de se as imagens passadas por seus *stakeholders* soam consistentes com as identidades da corporação que são projetadas. Igualmente, os autores levantam sua relevância teórica, argumentando que pouco se sabe sobre como a

identidade e a imagem de uma corporação interagem através dos tempos e, da mesma forma, como a identidade pode ser modificada à luz de imagens corporativas desfavoráveis. Os atores argumentam que *stakeholders* internos (funcionários) são mais propensos a ter influência significativa na definição da identidade da corporação, sob condições específicas. Para eles, essa condição é possível quando os *stakeholders* internos estão em constante interação com a identidade da corporação e os gestores principais a estão articulando.

Machado e Crubellate (no prelo), por outro lado, discutem e refutam a visão de identidade organizacional baseada na circularidade concreta entre identidade e imagem, utilizando, para isto, as idéias de processo simultâneo e recursivo. Segundo os autores, os elementos da teoria de Niklas Luhmann sobre identidade (autopoiese, observação, auto-referência, fechamento, comunicação e estrutura) rompem com a bipartição entre as dimensões externas e internas das organizações. Para os autores, a abordagem da identidade não se restringe a um fenômeno psicológico, mas estritamente comunicativo, que resulta da ação recursiva das organizações no ambiente. Os autores buscam entender a identidade não apenas como interdependente, mas como ação social e estrutural, que não permite identificar isoladamente o que é identidade e o que é imagem. E ainda, remeter o controle de referência da identidade para a própria organização. Os autores concluem que apesar da necessária relação entre identidade e imagem para que ambas se constituam, essa constituição é processualmente fechada, autopoietica, ou seja, uma não pode ser explicada pela outra. Segundo os autores, identidade e imagem contêm expectativas de comportamentos organizacionais e, desse modo, a identidade organizacional se formaria em referência àquelas expectativas percebidas e interpretadas pela própria organização. Para os autores, a estabilidade favorece a adaptabilidade e, nesse sentido, afirmam que as organizações precisam construir fronteiras por meio de configurações e significados, porque “é a partir da fronteira que elas podem perceber o que são e não são, indicando que configuram imagens e identidades a partir de si mesmas, em um ambiente por elas interpretado” (MACHADO; CRUBELLATE, no prelo, p. 41).

Porém Gioia, Schultz e Corley (2000) argumentam que em função da inter-relação recíproca entre identidade e imagem, a identidade organizacional, ao invés de um conceito central, durável e distintivo da organização, como proposto por Albert e Whetten (1985), é relativamente fluida e instável. Gioia, Schultz e Corley (2000) afirmam o caráter dinâmico da identidade organizacional e argumenta que a aparente durabilidade da identidade possui um caráter apenas ilusório, contido na durabilidade da marca – usada pelos membros da

organização para expressar o que ou em quem eles acreditam – porém os significados associados a essa marca estão em constante mudança. A maneira de compreender a imagem organizacional é complementar ao trabalho de Hatch e Schultz (2002).

Para Gioia, Schultz e Corley (2000), a imagem organizacional age como uma força desestabilizadora da identidade e frequentemente requer que os membros a revisitem e reconstruam seu senso organizacional de *self*. Quando há discrepâncias ou algum tipo de disfunção entre a identidade da organização e a percepção dos *stakeholders*, os membros da organização são levados a comparar identidade e imagem e, conseqüentemente, avaliar se alguma mudança precisa ser feita no “modo como pensamos nós mesmos” ou “no modo como agimos e somos vistos pelos outros”. “Se a discrepância é pronunciada e sequencial, pode-se sugerir a necessidade de se reavaliar e mudar aspectos da identidade” (GIOIA, SCHULTZ, CORLEY, 2000, p. 67).

Essa instabilidade da identidade advém principalmente de sua inter-relação com a imagem organizacional que é claramente caracterizada por um notável grau de fluidez e possibilita que a organização se adapte e facilite as mudanças organizacionais em resposta às exigências do meio ambiente. O conceito de “instabilidade adaptativa” é utilizado pelos autores como alternativa para compreensão e análise de organizações modernas submetidas a processos de contínuas mudanças ambientais. O paradoxo que parecem abordar é a necessidade de gerar e manter a identidade organizacional num meio ambiente que exige mudanças contínuas. Tais mudanças parecem ser o argumento central para que a identidade não possa ser estabelecida como algo central, durável e distintivo e, desta forma, adquira um caráter flexível, fluido e dinâmico.

2.5.1 A Marca

Hatch, Schultz e Williamson (2001) afirmam que em estudos recentes de marketing (ACKERMAN, 1998; CHERNATONY, 1999; KNOX; MAKLAN; THOMPSON, 2000; KNOX; MAKLAN, 1997) e de identidade corporativa (BALMER; WILSON, 1998; BALMER, 1998) há um consenso no sentido de que a marca corporativa (*corporate brand*) pode aumentar a visibilidade, reconhecimento e reputação da organização e contribui não só para a imagem da organização, mas para a imagem de todos os *stakeholders*.

Para autores como Chernatony (1999), Harris e Chernatony (2001), Hatch e Schultz (2001), Wilson (2001) e Balmer e Soenen (1999), os membros de uma organização têm papel fundamental na construção de relações entre a companhia e seus *stakeholders*, assim como na contribuição para os significados da marca.

Hatch, Schultz e Williamson (2001) apresentam a diferenciação entre gerenciamento da marca e gerenciamento do produto e analisam as implicações para a organização ao promover essa mudança. Para esses autores a marca (*branding*) é um processo que se configura simultaneamente na cultura organizacional, visão estratégica e imagem corporativa, e eles defendem a tese de que é importante trazer toda a corporação para a construção da marca corporativa.

Gerenciamento da marca diferencia-se de *product branding*, principalmente por dirigir o pensamento da marca além do produto e a relação com o consumidor, e transferi-lo para a corporação e a relação com todos os *stakeholders*. Sendo assim, o gerenciamento da marca contribui para a imagem que é formada da organização e mantida por seus *stakeholders*.

Para Hatch, Schultz e Williamson (2001), Will, Prosby e Schmidt (1999) e Harkness (1999) o gerenciamento da marca requer práticas organizacionais muito mais complicadas e sofisticadas que o gerenciamento da marca do produto. Enquanto o segundo tem suporte no departamento de *marketing*, o primeiro necessita o suporte de toda a organização. E, por este motivo, a marca corporativa precisa ser construída na interação entre visão estratégica, cultura organizacional e imagem corporativa realizada pelos *stakeholders* (HATCH; SCHULTZ; WILLIAMSON, 2001).

Segundo Hatch, Schultz e Williamson (2001) existe uma dimensão temporal que diferencia o gerenciamento da marca do produto e o gerenciamento da marca corporativa. A dimensão temporal do gerenciamento da marca do produto compreende o presente, enquanto que a dimensão do gerenciamento da marca corporativa estaria no passado e no futuro, ou seja, associada à herança da organização (suas histórias, seus mitos fundadores, narrativas etc) e a articulação da visão estratégica.

As autoras ainda afirmam que a importância estratégica do gerenciamento da marca reside em criar arranjos internos, na estrutura organizacional, *design* físico, cultura, entre outros, que dêem suporte aos significados da marca corporativa. A marca corporativa deve orientar e expressar valores e visões da organização, atraindo *stakeholders* e encorajando-os a sentirem-se parte da organização. “Uma marca corporativa forte faz aflorar essa força atraente e oferece símbolos que ajudam os *stakeholders* a vivenciar e expressar seus valores e, assim, mantê-los ativos.” (HATCH; SCHULTZ; WILLIAMSON, 2001, p.7, tradução nossa).

Os elementos que formam a base para a marca corporativa são:

- Visão estratégica – a idéia central por trás de uma organização que expressa a aspiração da alta direção sobre o que a companhia irá atingir no futuro.
- Cultura Organizacional – Valores, crenças e pressupostos internos à organização, que incorporam a herança da companhia e comunicam seu significado para os membros.
- Imagem corporativa – visões da organização desenvolvida por seus *stakeholders*; a impressão dos *outsiders* sobre a companhia, incluindo a visão dos consumidores, *shareholders*, a mídia, o público em geral, etc.

Para as autoras, quando os valores da marca dizem respeito à cultura organizacional e seus principais valores, a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva. Isso requer maior atenção sobre a cultura organizacional e significa que para criar uma autêntica marca corporativa,

A empresa deve construir em cima dos valores culturais que produzem (muitas vezes tacitamente) o significado simbólico da organização. Visto que a cultura está profundamente enraizada no comportamento organizacional, se os valores da marca estiverem baseados em expressões culturais críveis, isto servirá para criar coerência entre a promessa da marca e o desempenho da corporação. Daí que os membros da organização fazem uma contribuição importante para a criação do valor da marca corporativa. A marca corporativa com maior probabilidade de sucesso é aquela que liga diretamente a visão estratégica com a cultura organizacional. HATCH; SCHULTZ; WILLIAMSON, 2001, p.10, tradução nossa)

Outro ponto fundamental para as autoras é que uma marca corporativa de sucesso deve associar a imagem corporativa à cultura organizacional.

Baseado nos autores Broms e Gamber (1983), Hatch, Schultz e Williamson (2001) afirmam que a imagem externa que os *stakeholders* fazem da organização tem pouco em comum com a imagem projetada dentro da organização, e que colocar o foco na gestão da imagem pode criar um *gap* entre a cultura organizacional e a imagem formada pelos *stakeholders*. Para as autoras, só é possível criar uma marca corporativa de sucesso confrontando a imagem que a organização gostaria de ter com a imagem que ela possui na percepção dos *stakeholders*.

Portanto, realizar a gestão da imagem, utilizando técnicas de propaganda, *marketing* e relações públicas, sem levar em conta as inter-relações entre cultura (crenças, valores e pressupostos internos) e imagem (percepção dos *stakeholders* externos, ou imagem projetada por estes) pode colocar a organização em um impasse, ou criar uma marca corporativa inconsistente. Desse modo, segundo Hatch, Schultz e Williamson (2001) a gestão da marca deve ser feita levando em conta as inter-relações entre a visão estratégica, a cultura organizacional e a imagem corporativa.

2.7 Simbolismo e Imaginário Organizacional

De acordo com Freitas (1997) captar o simbolismo de uma sociedade é captar as redes de significações que ela carrega, constrói e atualiza em suas práticas. Dessa forma,

A maneira como uma sociedade se vê, o que ela define como sendo os seus problemas, as relações que ela estabelece com o mundo e o seu lugar nesse mundo só podem ser compreendidas e construídas porque ela é capaz do imaginário. A partir disso é possível se deduzir que não existe nem história, nem pensamento, nem sociedade senão pela representação; e que esta só é possível de ser criada pela capacidade imaginária social. (FREITAS, 1997, p. 66).

Para Freitas (1997) o que define nossa identidade social são as significações do imaginário social, sendo que tudo o que existe no mundo social-histórico está indissolavelmente ligado ao simbólico e, por sua vez, ligado ao imaginário, porém não se esgotando neles. Nenhuma sociedade pode sobreviver se não for capaz de satisfazer suas necessidades reais de sobrevivência, porém, sem o imaginário e o simbólico a sociedade não poderia continuar a existir tal qual como a conhecemos. Nesse sentido, as organizações precisam ser entendidas como um produto da sociedade e o que ocorre dentro delas como tendo um significado sancionado socialmente.

A racionalidade extrema impressa nas sociedades modernas apresenta-se por meio de um manto mitológico onde alguns deuses são cultivados: progresso, dinheiro, competitividade, produtividade, entre outros, portanto, não é isenta de imaginário e simbólico. As organizações, num contexto de grandes mudanças, apresentam maior facilidade em captar e agilidade em capitalizar mudanças sociais, respondendo às mudanças de maneira mais rápida do que a sociedade e exercendo assim grande poder de influência sobre o meio. (FREITAS, 1997, p. 69). Desse modo,

As organizações respondem não só de maneira operacional-funcional, mas também de maneira simbólica, através de sua cultura organizacional e do repasse de todo um imaginário. As organizações lêem o que se passa no seu ambiente e (re) elaboram respostas que possam ser direcionadas para seus objetivos. As organizações são espaços de comportamentos controlados; quer dizer, controlar e direcionar a ação é da sua natureza. (FREITAS, 1997, p. 70).

Nesse sentido, Freitas (1999) descreve a cultura organizacional como um instrumento de poder e, numa segunda instância, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. Através da cultura organizacional define-se e transmite-se a maneira apropriada de pensar e agir com relação aos ambientes externos e internos assim como os comportamentos adequados e considerados aceitáveis.

Wood Jr, (2000) afirma que na virada do milênio as organizações estão se transformando em “reinos mágicos” em que o “espaço simbólico” é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados. O autor define um novo tipo ideal em estudos organizacionais: as organizações de simbolismo intensivo, que são caracterizadas por um ambiente organizacional onde a liderança simbólica constitui estilo gerencial; líderes e liderados aplicam técnicas de gerenciamento de impressão; inovações são tratadas como eventos dramáticos e analistas simbólicos formam um grupo importante dentro da força de trabalho. Para Wood Jr. (2000), a emergência desse tipo de organizações constitui um fenômeno associado à teatralização da experiência humana e à consolidação da “sociedade do espetáculo”.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa é um campo de investigação que cruza disciplinas, campos teóricos e temas abordados e permite uma complexa inter-relação de termos, conceitos e hipóteses. Da mesma forma, busca responder a inquietações sobre o significado e sobre como a experiência social é criada; descrevendo fenômenos, sem que haja uma necessária relação de causa e efeito entre as variáveis (WOOD JR.,1999).

Qualquer definição da pesquisa qualitativa deve levar em conta um complexo campo histórico que pode evidenciar significados diferentes para a ocorrência de um fenômeno em diferentes momentos. Ela é constituída por um conjunto de interpretação, práticas materiais que tornam o mundo visível. Uma pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos buscam dar sentido ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles. (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Martins e Bicudo (1989) destacam que na pesquisa qualitativa a forma de coleta dos dados é a da comunicação entre os sujeitos e seu tratamento é feito através da interpretação compreendida como um modo de ajuizar o sentido das proposições que levam a uma compreensão ou esclarecimento do que é dito. Os autores destacam três modalidades possíveis para a realização da pesquisa qualitativa, a saber: a trajetória “C” que envolve um delineamento complexo, “cujo objetivo é preservar na descrição o conteúdo específico dos fenômenos e focalizar os seus aspectos fundamentais” (p.35); a trajetória “F” que envolve um fundamento filosófico, geralmente usada pelos fenomenólogos; a trajetória “L”, também denominada linguística, que se fundamenta em uma rede complexa de proposições.

Na realização deste trabalho, nos orientamos pela trajetória “F” que propõe essencialmente que o fenômeno seja estudado a partir da experiência vivida pelo sujeito e não pela concepção funcionalista de experiência. O foco é dirigido para aquilo que os pesquisados vivenciam como um caso concreto do fenômeno investigado cujas descrições se referem às experiências que os sujeitos viveram. Nelas está a essência do que se busca conhecer sobre o fenômeno.

Desta forma procuramos orientar nossa pesquisa buscando identificar manifestações da identidade organizacional através das percepções dos sujeitos, isoladas ou agrupadas conforme semelhanças ou diferenças. Para tanto organizamos a pesquisa com base em

entrevistas semi-estruturadas e semi-diretivas cujo roteiro é apresentado no Anexo I.

3.1 Caracterização da organização e grupo entrevistado

A pesquisa foi conduzida em uma organização de grande porte, pertencente ao sistema financeiro, cujo anonimato foi preservado, a pedido da mesma e como condição de realização da investigação, assim como a identidade dos funcionários entrevistados. Por isso, caracterizaremos apenas alguns dados gerais básicos. Trata-se de uma instituição financeira de presença marcante e sólida reputação na sociedade brasileira e com representações cada vez mais crescentes em vários outros países. Participa de todas as áreas de atividade econômica do país com ações negociadas em bolsa brasileira e do exterior. Destaca-se como um dos grupos brasileiros de capital privado que estende suas operações para fora do Brasil. Após vários processos de aquisições de empresas estatais e privadas, principalmente na década de noventa, que trouxeram em seu bojo várias transformações estruturais, passou por uma fusão com outra grande instituição brasileira que está impondo novas e marcantes transformações na organização.

Realizamos dez entrevistas e as perguntas foram feitas seguindo o roteiro do Anexo I, não havendo perguntas adicionais, a não ser em casos isolados, a título de esclarecimento. Dados secundários, como documentos internos e externos, não foram pesquisados.

O grupo de entrevistados pertence a duas áreas da organização responsáveis pela disseminação de valores culturais e éticos, a saber Ética e Ombudsman. Trata-se de um grupo bastante heterogêneo em relação ao tempo de trabalho e cargos que ocupam na empresa. Ele é formado por pessoas entre seis meses e trinta e um anos de empresa, como especificado no Anexo II. Os cargos compreendem analistas, coordenadores, gerentes e especialistas.

O contato foi feito primeiramente por telefone e e-mail com o responsável pela área de Ética para, depois do projeto aprovado, realizar o agendamento, por ambos os meios, para a realização de entrevistas presenciais. As entrevistas foram realizadas com cada um dos entrevistados de forma separada, com duração aproximada de quarenta minutos. Após a conclusão das entrevistas os dados foram transcritos para posterior análise.

3.2 Tratamento dos Dados

O roteiro de entrevistas foi elaborado levando em conta duas vertentes de análise: A primeira baseada em Freitas (1999) enfocando o Vínculo Sujeito e Organização e a segunda, enfocando as Percepções dos Membros Organizacionais, conforme trabalhos de Albert e Whetten (1985); Dutton e Durkerich (1991); Ghadiri e Davel (2006).

As vertentes acima citadas se referem a um mapeamento da evolução do termo identidade organizacional conforme Fernandes, Marques e Carrieri, (2008). Desse modo, as definições de identidade utilizadas na elaboração do roteiro entrevistas são:

a) Vínculo Sujeito-Organização

A organização moderna é vista como um espaço de interação e representação humanas dotado de um imaginário socialmente construído, veiculado interna e externamente. Nesse sentido, devido à “crise de identidade” originada pela quebra de valores tradicionais e referências sociais, a empresa é legitimada como ator social central. A crise no processo de identificação do indivíduo pode resultar em identidades frágeis que legitimam a empresa como “arena” fornecedora de identidades. (FREITAS, 1999).

b) Percepção da Organização pelos Membros Organizacionais (a organização vendo a si mesma)

- A identidade organizacional compreende um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros organizacionais sobre o que é distintivo, duradouro e permanente na organização. (ALBERT; WHETTEN, 1985).
- A identidade organizacional é definida como aquilo que os membros organizacionais acreditam sobre como os outros (*outsiders*) vêem a organização. (DUTTON; DURKERICH, 1991).
- A identidade organizacional é definida como um conceito múltiplo e fragmentado que é cada vez mais entendido como um processo contínuo, ao invés de um objeto sólido ou uma essência (GHADIRI; DAVEL, 2006).

Conforme veremos mais adiante estas vertentes serão também o critério para a análise de quais elementos emergem ou são percebidos como constitutivos da identidade organizacional e se podemos encontrar elementos da identidade fluida e em que medida isso acontece.

O quadro abaixo mostra como as questões elaboradas para o roteiro de entrevistas se relacionam com as vertentes de análise e seus respectivos focos. As categorias de análise presentes na terceira coluna fazem parte do desdobramento destas vertentes e serão explicadas no item seguinte.

Quadro 5 - Critérios da Análise

VERTENTE DE ANÁLISE	FOCOS DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	ROTEIRO DE ENTREVISTAS
VÍNCULO SUJEITO e ORGANIZAÇÃO	De que maneira a identidade individual aparece ligada à identidade da organização. (FREITAS,1999)	1. Significado da Organização	1. O que a organização significa para você?
			2. Que prioridade essa organização tem em sua vida?
		2. Sentimentos ligados ao trabalho e à organização	3. Como você se sente trabalhando aqui?
			4. Você se sente reconhecido pela empresa e pelos colegas?
PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (como a organização vê a si mesma)	Como os entrevistados vêem a organização (DUTTON; DURKERICH, HARQUAIL,1994)	3. Diferenciais como lugar para trabalhar	5. Que diferenciais a organização possui em relação às demais? O que a torna um lugar especial e diferente para se trabalhar?
		4. Sucesso e Fama	6. Qual a razão do sucesso dessa empresa?
	7. A organização merece a fama que tem?		
	Como eles percebem como os outros vêem a organização (DUTTON; DURKERICH, 1991)	5. Valores na Prática	8. A organização pratica os valores que promove
		6. Características Organizacionais tidas como permanentes	9. Quais características nessa organização são permanentes ao longo do tempo.
	Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização (ALBERT;WHETTEN,1985)	7. Características Organizacionais que se modificam ao longo do Tempo	10. Quais características se modificam ao longo do tempo? Como e em que condições isso acontece?
		Quais as características organizacionais que se modificam ou constituem com fluidas num contexto de mudança.(GHADIRI;DAVEL ,2006)	8. Relações e Acordos num Contexto de Mudança
	12. Como os processos de mudança são conduzidos? Do que se precisa abrir mão?		

3.3 Análise dos dados

Em relação ao Vínculo Sujeito-Organização, nosso intuito é investigar de que maneira a identidade individual aparece ligada à da organização, qual a natureza e quais são os principais sentimentos e percepções atribuídos a esses vínculos. Em relação à Percepção da Organização pelos Membros Organizacionais (a organização vendo a si mesma), pretendemos identificar como os membros organizacionais vêem a organização e que tipo de identificação estabelecem com ela (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994) e como eles percebem o modo como os outros vêem a organização (DUTTON; DURKERICH, 1991). No intuito de verificar a percepção de estabilidade ou fluidez da identidade organizacional, partimos de duas definições presentes nesse paradoxo. Primeiramente, quais são as características duráveis, permanentes e distintivas da organização (ALBERT; WHETTEN, 1985) e quais as características que se modificam ou se mostram como fluidas na organização num contexto de mudança (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008; GHADIRI; DAVEL, 2006). Dessa forma teremos um panorama de como o sujeito se liga à organização, como ele a vê, os significados que atribui a ela e, em consonância com as questões presentes na literatura sobre identidade organizacional, qual a percepção dos atributos que permanecem estáveis e quais se modificam ou apresentam características flexíveis ao longo do tempo.

A análise está baseada nas duas vertentes e seus respectivos focos e categorias de análise. As oito categorias foram inspiradas nos conceitos de identidade organizacional propostos pelos autores utilizados para definir os focos de análise (vide Quadro 5). As categorias serviram ao propósito de classificar e interpretar sensações e pontos de vista e reuni-los em Grupos de Percepções dos Entrevistados criados após a análise dos dados das entrevistas.

A análise de conteúdo foi utilizada para guiar a interpretação dos dados já que, como sugere Bardin [199-]:

[...] é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjetividade. (BARDIN, [19-], p.11)

[...] o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para *inferir* (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio [...] (BARDIN, [19-], p.41)

A partir da análise das entrevistas pretendemos verificar em que medida o conceito de identidade fluida é adequado a organizações do tipo que pesquisamos.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme explicitado no capítulo anterior, partimos de oito Categorias de Análise para agrupar os dados em Grupos de Percepção dos Entrevistados. Encontramos quatro grupos que possuem características semelhantes quanto a: 1) o significado atribuído à organização; 2) sentimentos ligados a trabalho e à organização; 4) diferenciais como lugar para se trabalhar; 4) sucesso e fama; 5) valores na prática; 6) características organizacionais tidas com permanentes; 7) características organizacionais modificadas; 8) relações e acordos em contexto de mudança. Essas características estão resumidas no quadro a seguir:

Quadro 6 – Grupos de Percepção dos Entrevistados

Grupo de Percepção dos Entrevistados	Entrevistados	Características
A	3 e 10	Indivíduo identificado pessoalmente com a empresa, possui longo tempo de permanência na organização. As mudanças são aceitas em função da forte identificação, o que garante fidelidade a ela, mesmo quando o período de aceitação e adaptação a mudanças torna-se difícil.
B	4 e 9	Indivíduo identificado profissionalmente com a empresa, possui longo tempo de permanência na organização. Já teve identificação pessoal, mas hoje possui uma relação predominantemente objetiva e distanciada com o trabalho. As mudanças têm um grande custo, tanto na aceitação como na capacidade de adaptação.
C	1, 2, 5 e 6	Indivíduo com tempo curto ou médio de permanência na organização. Possui identificação profissional, no sentido de realização, porém predomina uma visão mais objetiva e crítica sobre a organização. Valoriza a solidez da empresa e sua forma conservadora de fazer negócios, porém está aberto a mudanças.
D	7 e 8	Indivíduo desapegado, e com curto tempo de permanência na organização. Estabelece uma relação profissional clara com a mesma, baseada em eficiência, prestígio e remuneração. Aceita bem as mudanças e não coloca a organização em primeiro lugar na sua vida.

Fonte: Elaborada pela autora

A seguir apresentaremos uma análise detalhada de cada Categoria de Análise, tendo em vista as características dos Grupos de Percepção dos Entrevistados, conforme o Quadro 6.

1. Significados da organização

A categoria Significados da Organização compreende os significados atribuídos pelo sujeito à empresa e a prioridade que esta ocupa na vida deste. Assim pretendemos elucidar a forma como o indivíduo se relaciona com a organização e os significados que atribui a ela. O intuito é analisar que tipo de relação de pertencimento ele desenvolve e em que medida se identifica mais ou menos com os valores da empresa.

Podemos perceber que no grupo A, o indivíduo parece atribuir seus valores, suas crenças e pressupostos aos da organização, sua trajetória pessoal à desta, e indicar que as relações pessoais, profissionais e familiares permanecem vinculadas à sua trajetória profissional, assim como à da empresa. Essas características comuns, em nosso grupo de entrevistados, indicam uma significativa identificação com a organização. São elas: começo da carreira profissional ligada à empresa; longo tempo de pertencimento à organização; formação acadêmica e de especialização vinculada à vida organizacional; relações interpessoais e organizacionais que acompanham a trajetória de desenvolvimento individual; sentimento de orgulho e pertencimento à organização relacionada ao seu sucesso; percepção de estabilidade e solidez da organização ao longo do tempo. Como exemplo, podemos destacar a fala do Entrevistado 10 que afirma:

[...] tudo o que eu aprendi, tudo que eu me desenvolvi, eu estou baseada na cultura da organização. Então assim, os meus princípios pessoais, de família e tal são fundamentais, mas assim, o que a cultura da empresa tem pra mim também é muito fundamental. (Entrevistado 10)

Outro exemplo é a forma como os indivíduos desta categoria aliam e vinculam seus valores pessoais aos valores pregados pela organização e, em certa medida, como a valorização de si próprio é atribuída à identidade organizacional, conforme observado na fala do Entrevistado 3:

Então essa cultura, esses valores que a empresa preza, pra mim são muito importantes, a forma ética com que ela atua, então isso me faz assim valorizada como pessoa e como meus valores também, em que eu fui criada, meus valores pessoais. Meus valores coincidem com aqueles da empresa. (Entrevistado 3)

Da mesma forma é possível perceber nos discursos da categoria A uma espécie de gratidão à empresa, o que parece garantir o vínculo e fidelidade à mesma, apesar das grandes mudanças ocorridas nos últimos anos, mesmo que isso não gere um contentamento pessoal. Por

exemplo, o Entrevistado 10 destaca que:

[...] eu sou muito grata à empresa. Então as pessoas falam, olha não fala mal da organização na frente dela porque ela reclama; e reclamo mesmo porque acho que a gente tem que dar valor a tudo que a gente conquistou aqui dentro. [...] Então assim, eu agradeço por estar aqui dentro e vejo que tudo o que eu penso, que eu falo, que eu aprendi é uma veia pulsando dentro de mim. (Entrevistado 10)

Em nossa análise, pudemos observar algumas metáforas usadas pelos entrevistados para dar a dimensão do significado que a organização possui em suas vidas. Dessa maneira, em termos simbólicos, podemos destacar a significação atribuída pelo Entrevistado 10 à organização, no sentido de uma ligação orgânica e vital com ela. O mesmo aparece no depoimento do Entrevistado 3, de forma mais suave, ao atribuir a imagem de uma família à empresa. Essas relações parecem indicar uma espécie de simbiose entre “o que a empresa é” e “quem eu sou”, como podemos observar na seguinte fala:

Uma imagem que vem na minha cabeça é uma veia pulsando, porque assim eu respiro isso, eu acordo pensando nisso, eu durmo, às vezes sonho com a organização, então acho que é uma veia pulsando. (Entrevistado 10).

Outro exemplo é a relação de proximidade afetiva que o Entrevistado 3 estabelece, que logo em seguida parece confundir-se ou misturar-se com os valores e objetivos organizacionais:

E assim, eu sinto que é minha segunda casa, é uma casa pra mim, um lar. Porque assim, eu gosto muito da empresa, a valorização que ela dá para as pessoas... a cultura dela, os valores, as crenças, essa forma de atendimento ao cliente, essa preocupação com todos os seus *stakeholders* que representam a comunidade em geral, os acionistas. (Entrevistado 3)

Em relação à prioridade que a vida organizacional ocupa, os entrevistados desse grupo afirmam que a organização é prioritária em termos do tempo que ela ocupa, porém contraditoriamente, afirmam que ela não se configura em primeiro lugar em relação às suas vidas. Embora deixem claro que a família está em primeiro lugar, admitem que a empresa absorve muito de seu tempo físico. O entrevistado 10 afirma em sua fala que a organização já tomou grande parte de sua vida, mas isso mudou ao longo do tempo, conforme destacado abaixo:

Mas eu também, eu acho assim, que o amadurecimento da minha vida tanto profissional como pessoal me fez assim, não viver para a organização. Então assim, ela tem uma prioridade muito grande, mas eu estou sabendo agora, agora, dividir entre a minha vida pessoal e minha vida profissional. (Entrevistado 10)

Parece-nos relevante destacar o fato de que a organização possui um programa de desestímulo às horas extras e de incentivo ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Portanto, nesse sentido, esses discursos também podem ser vistos como uma forma de identificação com os valores e práticas propostos pela organização.

Por outro lado, no grupo B, apesar da longa trajetória na organização, os entrevistados mantêm uma relação mais objetiva e distanciada com o trabalho, segundo eles, fruto de “amadurecimento pessoal” e algumas mudanças ocorridas na organização com as quais não aparentam muita identificação. Podemos observar também neste grupo, como no anterior, que a trajetória profissional, de formação acadêmica e especialização está fortemente vinculada à da empresa. Assim como o encontro de relações pessoais significativas, como amizades e casamentos, em sua maioria, também se deu no contexto da organização.

Na fala do Entrevistado 4 podemos observar que a longa trajetória dentro da empresa parece garantir um vínculo de pertencimento e fidelidade à organização,

Então aqui eu entrei há muito tempo né, quando cursava ainda a primeira faculdade e fui crescendo junto com o que eu via a empresa se transformando, então ela pra mim faz parte do meu dia-a-dia. Eu por enquanto não consigo me ver longe da empresa. Pra mim, ela tem esse significado de crescimento porque na verdade foi aqui que eu aprendi tudo, foi aqui que eu conheci as pessoas, que eu me desenvolvi como pessoa, como... montei os meus padrões de pensamento, então a empresa pra mim tem uma importância muito grande. (Entrevistado 4)

No entanto, diferentemente do grupo A, este grupo parece atribuir o vínculo com a organização às seguintes características: realização profissional, possibilidade de desenvolver projetos, garantia de remuneração e oportunidade de capacitação e desenvolvimento profissional. Para esse grupo, esses fatores parecem mais relevantes do que uma identificação pessoal com a organização, embora admitam que esse tipo de identificação já fez parte de suas vidas durante a trajetória na empresa. A maioria dos entrevistados atribuiu essa mudança ao amadurecimento pessoal ou proximidade com a aposentadoria, como podemos observar nestas falas:

Ela já teve uma prioridade maior em termos de quanto eu buscava meu desenvolvimento, hoje ela está em segundo plano. Porque agora eu já estou pensando na saída mais do que no desenvolvimento aqui. (Entrevistado 4)

Bom, em outros tempos ela já foi assim prioridade numero um. E isso com o tempo, com o meu amadurecimento pessoal... fez com que eu descobrisse que não é. A empresa não é minha prioridade principal. (Entrevistado 9)

Por sua vez, o grupo C indica uma atribuição de importância à organização ligada à sua dimensão de grandeza; à maneira como ela é bem vista pela sociedade e pelo mercado; a possibilidade de realização de projetos ligados às ambições ou sonhos dos entrevistados; a percepção de que a organização se configura como um espaço de aprendizado e um lugar onde ganhar dinheiro; a satisfação e orgulho de pertencer à organização. Nesse sentido, a organização não é vista como o único lugar onde se pode ganhar dinheiro, mas como um lugar de certa maneira “escolhido”, por afinidade com os valores que ela prega, para se ganhar dinheiro, como explícito na seguinte fala:

Então pra mim é um lugar de aprendizado e crescimento, sobretudo é um lugar de ganhar dinheiro, realizo também a minha possibilidade de sobrevivência... mas nesse sentido não é o único lugar porque existem oportunidades em outros lugares também. Então diria que é tão importante do ponto de vista da sobrevivência, de ganhar dinheiro, quanto é importante pra eu aprender e ter oportunidades de participar do desenvolvimento e enfim, do conhecimento que ali se desenvolve. Acho que a oportunidade de crescimento, status. (Entrevistado 1)

Neste grupo também é significativa a ideia de que a organização possui uma representação de estabilidade e segurança para os entrevistados como exemplificado na seguinte fala:

Uma imagem seria... a organização traz muito a ideia de solidez, e eu acho que é uma empresa muito grande que transmite não só pro mercado, não só pro cliente mas pra dentro também, na minha opinião, essa questão da solidez, da integridade, é por isso que eu acho que a pedra representa muito isso. (Entrevistado 6)

Por outro lado, no grupo D, os entrevistados parecem atribuir um caráter mais objetivo, funcional e utilitário à sua relação com a organização. Embora neste grupo também a prioridade na questão tempo se apresente como primordial, há uma divisão mais clara entre a vida pessoal e a vida profissional. Em relação à dedicação à organização, os entrevistados afirmam que ela é grande, assim como a importância de pertencer a ela no sentido profissional. Outro aspecto importante observado é o reconhecimento da importância que ela ocupa em termos salariais e de oportunidade de desenvolvimento na carreira. Não obstante essas características, parece existir um certo desapego em relação à organização no sentido de que poderia ser essa ou qualquer outra empresa com as mesmas vantagens, considerada um bom lugar pra se trabalhar. O tempo que ela ocupa na vida dos entrevistados apresenta-se como grande, porém, a dimensão que toma no contexto geral de suas vidas parece bem menor, como podemos observar nas seguintes falas:

[...] na minha vida, ela está em último lugar. Em primeiro lugar vem a minha vida pessoal, a minha família, a minha saúde e depois a organização. (Entrevistado 7)

Enquanto eu estou aqui, eu estou aqui. Esse tempo todo que eu estou aqui, que eu saio da minha casa, das nove às dezoito horas é totalmente dedicado pra ela. Se eu precisar até ficar mais eu fico, não tem problema, mas a hora que eu saio daqui eu desligo, aí eu estou pra mim. (Entrevistado 8)

Existe também na fala dos entrevistados uma posição que parece mais cética quanto ao vínculo entre eles e a organização e o papel que esta representa em suas vidas. Podemos observar isso na fala abaixo:

[...] pode ser um pouco cruel mas eu penso assim, você só vale pra empresa quando você traz resultado, quando você não traz resultado ou a empresa enxerga você como um número e você e outras pessoas precisam ser demitidas porque você deixou de ser um lucro pra dar prejuízo, então você torna-se insignificante, então eu tento dosar, entendeu? (Entrevistado 8)

2. Sentimentos ligados ao Trabalho e à Organização

A categoria Sentimentos Ligados ao Trabalho e à Organização pretende analisar que tipo de sentimentos e vínculos os entrevistados mantêm com a organização e se eles sentem seu trabalho reconhecido pela empresa. O intuito é elucidar em que medida o vínculo que ele mantém com organização é retribuído por esta.

No grupo A, os entrevistados apresentam em comum o que parece ser uma indicação de ligeira insatisfação quanto ao reconhecimento de seu trabalho pela organização. Embora na conclusão final afirmem que se sentem reconhecidos por ela é possível captar alguma hesitação nas falas que se seguem:

É lógico, eu acho assim, eu me sinto reconhecida, sempre a gente quer mais. Eu acho que nós como humanos, sempre a gente, em algum momento, a gente acha que poderia ser mais reconhecida, só que eu entendo também os momentos, entendo circunstâncias e não é por isso que eu me desmotivo [...] (Entrevistado 3)

Me sinto, mas assim...eu ainda busco alcançar mais. Assim, eu me sinto realizada, me sinto reconhecida, mas é porque eu acho que... mais um fator, o fator pessoal, da minha vida pessoal influenciou muito algum desenvolvimento profissional. (Entrevistado 10)

É possível perceber nas falas acima que os entrevistados do grupo A, embora admitam que o reconhecimento poderia ser melhor, atribuem razões distintas para que o reconhecimento “merecido” não ocorra. Um deles atribui esse fato à compreensão dos momentos pelos quais a empresa passa. O outro atribui o fato à própria responsabilidade e à sua formação acadêmica tardia. Parece que a forte identificação com organização impede um julgamento crítico mais incisivo, na medida em que criticar a organização seria criticar a si mesmo. Já em relação aos sentimentos vinculados à organização parece haver uma espécie de simbiose entre os entrevistados e organização, baseada no espelhamento entre os valores individuais e organizacionais. Essas características podem ser observadas nas seguintes falas:

Ah, eu me sinto assim eu me sinto parte mesmo, eu sinto que eu sou a empresa. Eu me sinto assim, ela é minha identidade. (Entrevistado 3)

[...] então eu me vejo em tudo isso, o que a organização é, eu me vejo que eu também sou, ou ela é meu espelho ou eu sou espelho dela, eu me sinto assim uma junção. (Entrevistado 3)

No grupo B também é possível perceber, mais explicitamente num entrevistado e implicitamente no outro, que existe forte ligação emocional com a empresa, como podemos observar na fala a seguir:

Eu costumo dizer que eu sou apaixonado pelo trabalho. A paixão pelo trabalho eu acho que ela carrega também uma paixão pelo significado que a empresa tem na sua vida, pela sua cultura, pelos valores e princípios, esse alinhamento... é isso. (Entrevistado 9)

No entanto, os entrevistados parecem indicar um certo descontentamento ou dificuldade com o rumo que a empresa tomou no período pós fusão, como pode ser observado a seguir:

Assim, em função de todas essas mudanças que a gente teve, desses últimos anos, com várias incorporações, eu me sentia muito mais valorizada antes do que agora. Então hoje a gente percebe que as mudanças que vieram... deixaram a gente mais como um número dentro da empresa. (Entrevistado 4)

E o que é mais interessante... dinheiro pra mim é uma coisa que não tem grande significado, costumava dizer algum tempo atrás, e não mudou nada

com relação a isso, só que hoje o meu discurso nesse sentido ele é cada vez menor. Eu costumava dizer que o trabalho que a gente faz aqui eu faria de graça e eu falava muito isso no passado, falo cada vez menos porque era muito exagerado, mas era do coração mesmo, eu faria isso de graça. (Entrevistado 9).

A fala acima também parece indicar uma espécie de desligamento de uma identificação pessoal com a empresa, que já foi bem maior anteriormente. O vínculo ligado à trajetória profissional dentro da empresa parece ser bastante significativo para os entrevistados, no entanto, mostra um certo desconforto em relação às mudanças recentes. E, especificamente no caso de um dos entrevistados, aparece uma crítica e ceticismo em relação às mudanças ocorridas na empresa, como podemos observar nas seguintes falas:

Só que eu vejo que isso é muito difícil porque, porque não existe a intenção verdadeira, e é o que eu sinto, de que existe essa preocupação com os colaboradores (Entrevistado 4)

Então assim, eu tenho um discurso muito bonito, mas quando eu vejo a prática eu tenho metas agressivas, eu tenho gestores na pressão, não existe uma intenção de realmente olha vamos mudar tudo, vamos virar do avesso. (Entrevistado 4)

É possível detectar ainda, na fala desse entrevistado, críticas relativas ao sistema hierárquico, à dissociação entre o discurso e a prática na organização e menções à frustração por conta dessa dissociação. Da mesma forma, a percepção de que as pesquisas de clima não refletem a realidade da empresa:

A gente percebe que mesmo nas pesquisas as pessoas não respondem aquilo que elas estão realmente sentindo porque elas têm medo de serem retaliadas, de sofrer algum tipo de represália. (Entrevistado 4)

No entanto, ambos os entrevistados se sentem ligados à organização por meio de suas realizações pessoais e no geral se sentem reconhecidos em sua trajetória na empresa.

Por outro lado, no grupo C, os entrevistados se sentem bastante reconhecidos financeiramente e em termos das oportunidades profissionais oferecidas pela empresa. Também é comum nessa categoria o sentimento de satisfação e reconhecimento, devido à trajetória e à repercussão positiva do trabalho que estes desempenham na organização. No entanto, essa satisfação não impede algumas críticas à organização por parte deste grupo. Nesse sentido, cada entrevistado apresenta um aspecto distinto que permite observar alguns traços que distinguem a empresa, ou podem constituir sua identidade. Um dos entrevistados deixa evidente seu sentimento de ser apenas “um número” para a organização e a consciência de

que com as mudanças ocorridas, um “corte” poderia vir a qualquer momento. Já outro entrevistado, por ter sido primeiramente ligado à organização como consultor e, portanto, uma pessoa de fora da organização, deixa claro seu sentimento ainda presente de ter sido tratado como “estrangeiro” e critica significativamente as estruturas de poder hierarquizadas dentro da empresa, como podemos observar na fala a seguir:

Não é uma coisa acintosa, não é uma coisa, vamos dizer, que eles te tratem mal por causa disso não, pelo contrário, mas assim há reservas, a gente percebe que muitas vezes você é tratado com reservas por ser de fora. E mesmo entre as pessoas aqui dentro, a gente percebe a existência de feudos, então pra você transitar de uma área para outra é necessário que você tenha alguma representação de poder, algum status ali que vai ser atribuído a você e que vem geralmente das esferas superiores, dos executivos maiores da organização. (Entrevistado 1)

[...] mas é a representação de status, a representação de poder por trás de você, ou seja, então é uma organização aonde os andores que você tiver carregando vão determinar também sua possibilidade de realizar coisas [...] (Entrevistado 1)

O Entrevistado 1 ainda destaca que ele considera essas características como traços da identidade da organização. “[...] acho que como é um traço cultural, e até assim numa certa medida, um traço da própria identidade, embora eu acho que seja um traço em mudança [...]”

No entanto, os outros dois entrevistados atribuem um significado de “abertura” por parte da organização e sentimentos de pertencimento a um ambiente de “troca e livre expressão”.

Conforme podemos ver nas falas abaixo:

[...] eu tenho espaço, não é? Para propor e realizar as coisas combinadas, então de novo, nesses seis anos eu tenho sentido muita abertura da alta direção, da média direção e também de muitos colaboradores. Estou satisfeito (Entrevistado 2)

Eu entendo que empresa proporciona muito isso e estimula um ambiente saudável, agradável, de troca de informações, de livre expressão... a empresa proporciona isso. (Entrevistado 6)

Parece haver em comum, nos entrevistados pertencentes ao grupo C, uma ligação à organização resultante da realização profissional que esta possibilita. Podemos perceber também que não há um tipo de afetividade especial, pessoal, vinculada aos sentimentos atribuídos à organização.

Já no grupo D os entrevistados apresentam sentimentos de bastante orgulho por pertencer a uma organização grande, poderosa e que possui uma marca forte. Parece que esses atributos

são os que os ligam e estabelecem vínculos com a organização, e não sentimentos de afetividade ou pertencimento mais arraigados.

Podemos observar isso na fala do entrevistado 7:

Ah, eu me sinto orgulhoso! Eu gosto muito da empresa. Primeiro, por alguma coisa especial que é a marca em si da organização, e olha que eu sou de origem da organização incorporada. (Entrevistado 7)

Quanto ao reconhecimento, o Entrevistado 7 apresenta uma percepção positiva em relação à salário, benefícios, remuneração variável e reconhecimento dos colegas. Por outro lado, o Entrevistado 8 destaca que apesar dos elogios dos colegas a algumas de suas ações pontuais, ainda sofre um pouco de preconceito por ser de fora da organização (apenas seis meses de casa), trazer outras experiências e não conter a cultura da organização, o que converge para percepção do Entrevistado 1 do grupo C sobre sentir-se “estrangeiro”: “ah você é nova aqui então você não sabe como funciona tal coisa. Então assim, eu senti um pouco de preconceito quando eu entrei, e isso foi muito forte [...]” (Entrevistado 8)

No entanto, o mesmo entrevistado tem uma percepção, diferentemente do Entrevistado 1 do grupo C, de que esse fato não constitui uma característica que distingue essa organização, e parece não atribuir demasiada importância a essa característica, como podemos observar em sua fala: “[...] mas eu acostumei com isso porque em todos os lugares que eu trabalhei eu tive que conquistar meu espaço e aqui não vai ser diferente.” (Entrevistado 8)

De forma comum, parece haver nos entrevistados um sentimento de desapego e adaptação maior em relação às mudanças e decisões organizacionais do que em entrevistados de outras categorias, como se vê na fala seguinte: “Tive uma adaptação muito fácil, não costumo me prender às coisas, você tem que mudar, mudou.” (Entrevistado 7)

3. Diferenciais como lugar para se trabalhar.

A categoria Diferenciais como Lugar para se Trabalhar pretende analisar quais características o sujeito percebe como distintivas da organização, ou seja, como ele avalia que ela se distingue das demais, em outras palavras, o que para ele constitui a identidade da organização.

No grupo A, as características comuns na percepção dos entrevistados que aparecem como diferencial na organização são: o bom ambiente de trabalho e o fato de ser uma organização “arrojada”, “que não tem medo de arriscar”. Nos parece relevante destacar o fato de que podemos observar nos depoimentos uma clara diferenciação entre um “antes” e um “depois” na organização, relacionado ao impacto de uma fusão realizada há dois anos. Esse fato parece ter mudado as características percebidas como essenciais por este grupo, conforme exemplificam as falas a seguintes,

[...] a organização era conhecida lá fora como uma organização paternalista, era assim, quem entra nessa organização só sai se quiser sair, não era desligado.

Então o que naquela época, com aquela gestão, gestão apenas da Organização A, era visto dessa forma, vamos tentar trabalhar com os talentos internos, só vamos desligar se realmente não tiver mais jeito. E hoje não. Hoje assim, entrou uma nova cultura organizacional com critérios diferentes, ideais diferentes e até também a evolução do país e de sentimento do banco de crescer externamente, assim tem que rodar, tem que dar dinheiro. E aí essa mudança toda interna que eu sinto isso, essa diferença. (Entrevistado 10)

É possível perceber que os traços distintivos da organização ainda não se apresentam definidos para este grupo e que os entrevistados têm mais facilidade em dizer o que era a organização à qual estavam ligados antes da fusão do que distinguir a atual organização pós-fusão. Também fica claro um ressentimento quanto aos possíveis desligamentos que foram promovidos durante esse período de mudança.

Nos entrevistados do grupo B, aparecem como diferenciais da organização: o seu tamanho; uma constante “evolução” da organização, no sentido de investimento em equipamentos, treinamentos e inovação tecnológica; incentivos e valorização dos funcionários; o investimento em novos talentos; preocupação em acompanhar as leis e manter-se na legalidade; a modernização constante; e a busca constante de crescimento, expansão para o mercado internacional.

Um dos entrevistados ainda atribui a principal característica diferencial da organização como sua “solidez”. Aliás, sensação esta compartilhada pela maioria dos entrevistados da amostra. Esta idéia sempre vem acompanhada da sensação de segurança que a organização promove. Ele afirma:

Dentro do país é uma instituição sólida então... o que dá uma certa segurança. Não a estabilidade que as pessoas gostariam de ter no emprego, mas ela dá uma segurança de que é uma empresa sólida e que vai sobreviver por muitos anos ainda. Porque a preocupação hoje, o que a gente se preocupa é assim, será que essa empresa vai existir no ano que vem? Então assim, a solidez dela é uma coisa que é diferencial.” (Entrevistado 4)

Desta forma, o tamanho, a “solidez”, os investimentos em equipamentos e pessoas e o crescimento da organização, aliados ao sentimento de segurança que ela provoca, parecem ser a características distintivas da organização para este grupo.

No grupo C, como diferencial da organização aparecem elementos como: a organização ética; a organização “correta” no sentido da legalidade, o que justificaria uma burocracia “exagerada” por parte da empresa; grande competência técnica; capacidade de mobilização e geração de resultado; oportunidades profissionais para os colaboradores internos e externos; uma marca forte, definida por um dos entrevistados como “grife”; o tamanho e o poder que a organização tem no país; a capilaridade dentro do país; capacidade de empregabilidade alta devido ao seu tamanho; a organização como um lugar de aprendizado; o fato de possibilitar segurança financeira e uma boa carreira; política salarial e de benefícios; a coerência que ela possui e a capacidade de rever e modificar seus conceitos.

Como exemplo do que acabamos de citar, um dos entrevistados destaca:

Comparado com as outras grandes instituições financeiras, num primeiro momento não há muitas diferenças, mas o que caracteriza a identidade da Organização AB, no meu entendimento, e que portanto sendo uma identidade que se diferencia das outras, é uma preocupação em não entrar, em termos de instituição financeira, não ser uma empresa que busca qualquer oportunidade, que aproveita qualquer oportunidade para aferir lucros no curto prazo. É uma empresa assumidamente conservadora, prefere negócios de médio, longo prazo aos de curtíssimo prazo, ela tem essa consciência dos perigos do oportunismo, dos negócios que trazem retorno muito rapidamente, esse é um dos traços. O outro traço é, já mencionei aqui algumas vezes, é de ser uma empresa legalista e que quer cada vez mais ser uma empresa também ética, ela quer ser reconhecidamente uma empresa ética e isso quer dizer que ela quer ir além do que a lei pede, ela tem consciência de que seu tamanho, de que seu poder [...] (Entrevistado 2)

Apesar de concordar com os aspectos acima, é relevante destacar a crítica de um dos entrevistados em relação ao tamanho e poder que a organização exerce:

Especial, vamos dizer, num aspecto positivo, que é da capacidade de mobilização, de geração de resultado, mas ela é especial também num sentido um pouco negativo que você vai ver muitas vezes que é o da vaidade, né? De ah, é uma grande organização, uma organização de grife,

então somos todos vaidosos de pertencer a ela e por ter essa vaidade fica aquela coisa de você não ouvir o que vem de baixo, entre aspas, não ouvir o que é mais humilde, entre aspas, não ouvir o que é mais simples, entre aspas, e aí perde a chance de ouvir coisas boas, entendeu, coisas que tem a ver. (Entrevistado 1).

Podemos observar neste grupo que as características distintivas estão aliadas à integridade da organização no sentido da legalidade e promoção da ética, às perspectivas profissionais que ela possibilita e possibilidade de aprendizado.

Como diferenciais da organização, os entrevistados da categoria D mencionaram elementos como: o reconhecimento que a empresa tem no mercado enquanto marca; política de salários e benefícios; o fato de ser uma empresa muito grande e “sólida”; a maneira como lida e valoriza o colaborador; a possibilidade de crescimento, possibilidade de aprendizado.

Os entrevistados desta categoria parecem atribuir bastante valor ao fato da empresa ser grande, ter amplo alcance e projeção na sociedade. O diferencial para estes entrevistados, além das políticas salariais e de benefícios, parece estar no fato de pertencer à uma grande organização e portanto, ao fazer parte desta, legitimar as próprias competências profissionais. Nesse sentido, é como se a fama e atributos positivos da organização passassem a fazer parte das características profissionais de cada um dos entrevistados e, de alguma forma, eles se beneficiassem dessa “grife”.

4. Sucesso e Fama

Esta categoria pretende analisar qual a relação entre o que o sujeito considera distintivo na organização e o que ele percebe de como os outros (*stakeholders* internos e externos) a vêem, assim como possíveis dissonâncias entre essas percepções.

No grupo A o sucesso da empresa é atribuído: à visão dos executivos; ao fato da empresa ter uma característica familiar; ser uma empresa que preza seus valores, cultura e valorização das pessoas; possuir uma preocupação com a sociedade e projetos sociais; busca de constante melhoria; possuir uma visão ampla, de crescimento constante; a capacitação das pessoas; ser uma empresa que não ter medo de arriscar.

Na fala de um dos entrevistados, podemos perceber, novamente, que essas características fazem parte de uma identificação pessoal bastante significativa com a organização:

Então assim tem todo um porque e esse lado arrojado dele de querer crescer, olha de fazer uma fusão com outro banco num momento de crise mundial é assim uma coisa que não dá pra acreditar, então esse lado dele arrojado me dá...mexe na minha veia, sabe? Que você fala, nossa estou numa organização que é...ela não tem medo de arriscar, e está aí. (Entrevistado 10)

Como podemos perceber acima, há uma identificação, porém diferente em relação ao que comentamos no item anterior sobre o grupo D. Neste último, as pessoas parecem se legitimar enquanto profissionais através do pertencimento à organização, já no grupo A, conforme ilustrado na fala acima, parece haver uma projeção no sentido de: o que a organização é eu também sou.

Os entrevistados do grupo A concordam que a organização merece a fama que possui e atribuem esse merecimento aos seguintes motivos: a preocupação da organização com a ética, os *stakeholders* e a sociedade no geral; um ambiente agradável para se trabalhar e atender seus clientes; a visão a longo prazo, ligada à fusão e projetos de internacionalização; e uma capacidade de “não se acomodar”.

Parece haver também, na fala de um dos entrevistados, a percepção de segurança profissional, proporcionada pelo crescimento e desenvolvimento ao longo do tempo da organização, como explicitado na fala seguinte:

Você tem confiança de que você vai crescer com a empresa, se a empresa está bem, automaticamente os colaboradores também estarão bem, em termos de reconhecimento, de remuneração, de participação nos lucros, então isso dá uma motivação a mais também. (Entrevistado 3)

Para os entrevistados da categoria B, a razão de sucesso da empresa, além de “estar sempre buscando coisas novas e indo em frente”, no sentido de tecnologia e expansão, são as pessoas. Um dos entrevistados afirma: “E a questão das pessoas passa, ao meu ver, pela identificação que as pessoas tem com a empresa...com os princípios valores, já falei muito disso mas de fato é isso.” (Entrevistado 9).

Ao ser perguntado se a empresa merece a fama que tem, o mesmo entrevistado apresenta a idéia de um antes e um depois, pós fusão, identificando uma espécie de crise de identidade na empresa, como podemos observar na fala abaixo:

Eu acho que sim. Eu falaria isso com muito mais ênfase dois anos atrás. Hoje ainda tem, por conta dessa... eu chamo assim como alguma dificuldade com identidade, tá? Não sou iniciado no assunto, não academicamente, mas...eu acho que nós temos um caldo cultural ainda em ebulição. E que passada essa fase de dois anos que foi da incorporação, do ponto de vista operacional, físico e etc, resta essa questão pra resolver das pessoas. Eu acho que ainda nós temos uma coisinha... e isso vai demorar um tempinho até porque é de longo prazo. (Entrevistado 9).

Apesar dos entrevistados concordarem no sentido de que a organização merece a fama que tem, essa característica que ficou aparente na fala do Entrevistado 9, de “crise de identidade” ou de identidade em processo de construção, aparentemente cria algumas dissonâncias em relação à fama no sentido de “fama de quem?”.

No grupo C a razão de sucesso é atribuída: à reputação da empresa construída durante os anos de sua existência; à liderança; à “dinâmica por performance” no sentido de metas arrojadas e resultados positivos; equipes capacitadas e esforço de treinamento para capacitação de pessoas; valorização de pessoas; investimento em fusões e aquisições; foco em internacionalização.

A fala do Entrevistado 2 resume uma visão comum em todos os entrevistados:

Bom, sua história, seu compromisso com o que se chama hoje de desenvolvimento sustentável, que inclui aí a vertente econômica, não é? Quer dizer ela quer ser uma empresa sólida, uma empresa durável, não é? De não entrarem qualquer jogo por demais arriscado, não é, então a coerência interna, eu acho que isso explica bastante o sucesso da empresa. (Entrevistado 2)

Os entrevistados dessa categoria afirmam que a empresa merece a fama que tem e parecem ter a percepção de solidez explicitada na fala acima. Percepção, aliás, que é compartilhada por todos os Grupos de Percepção dos Entrevistados. Nesse sentido, é comum em todos os entrevistados uma espécie de identificação pessoal com o sucesso da empresa, como comentado na seguinte fala:

Eu acho que as pessoas acabam importando para a vida pessoal delas um pouco do orgulho e da reputação. Que é claro, uma pessoa que sai e vai fazer compras numa loja, não precisa ser nem como profissional, se ela fala que trabalha na Organização A, provavelmente vai ter créditos por isso. Então eu acho que elas gostam e devem se sentir muito orgulhosas de, enfim, participar e ter isso como andar. Você sabe que grandes empresas importam isso para a vida pessoal, você fala pra teu vizinho que trabalha na Organização A, teu vizinho fala “nossa você trabalha na Organização A! (Entrevistado 1)

Porém, os entrevistados do grupo C, apresentam em comum a consciência dos problemas ligados a uma organização do setor financeiro, e em sua maioria falam de boa e má reputação, atribuindo à empresa um empenho real de melhoria, apesar das dificuldades... Essa impressão pode ser resumida na fala a seguir:

Ela tem uma “pecha” de ser uma organização financeira e há uma má... e as organizações financeiras não tem uma boa reputação em função dos juros altos e uma porção de outras coisas, de sobre-endividamentos, de centrais de atendimento, isso faz parte aí de um universo mais amplo do que propriamente empresarial, aí do mercado. O que eu posso dizer e afiançar é que se quer mudar isso. Isso não se muda de hoje para amanhã, mas muitas coisas vem sendo feitas, e eu sou uma testemunha disso. (Entrevistado 2)

Os entrevistados do grupo D atribuem o sucesso da organização: à marca; ao reconhecimento da organização dentro do país; ao reconhecimento da organização no exterior, resultado do processo de internacionalização; ao crescimento da empresa; à boa administração; à dedicação e empenho dos funcionários; ao compromisso com as pessoas e colaboradores. Estes entrevistados parecem valorizar o pertencimento à empresa como uma vantagem no contexto brasileiro de oportunidades de trabalho, como explicitado nas falas a seguintes,

Eu vejo que as pessoas vão pensar 20 (vinte) vezes antes de sair daqui hoje, da empresa, por mais que tenham dificuldades... (Entrevistado 7)

[...] a pessoa vai falar “Nossa, dentro do Brasil hoje, em que empresa que eu trabalharia? [...] nesse porte, nessa visão de crescimento, nesse retorno financeiro, pessoal, de investimentos, de benefício. Poucas, por mais que o país esteja vivendo um momento tão bom e vai crescer e tem muitas empresas boas. Mas quem está aqui dentro sabe também que aqui é muito bom. (Entrevistado 7)

5. Valores na Prática

Esta categoria pretende analisar a coerência ou dissonância que os membros organizacionais percebem em relação aos valores proferidos pela organização e as práticas que esta exerce.

No grupo A, os entrevistados afirmam que a organização pratica os valores que promove, no entanto que ainda existem problemas quanto a isso. Um dos entrevistados atribui as dissonâncias às pessoas que não praticam os valores e não à organização em si. Já o outro entrevistado atribui essas dissonâncias ao processo de fusão e ao encontro de duas culturas distintas, com valores diferentes. É possível perceber uma defesa dos valores da organização, no primeiro caso. Ou seja, uma espécie de atribuição de uma “personalidade” à empresa, que algumas pessoas não respeitam, e que com o tempo, como consequência, serão desligadas.

Acho que a empresa pratica, tem pessoas que não praticam, tem sim, mas quando isso não acontece realmente a organização está orientando, está instruindo, quando realmente não tem jeito, são desligadas as pessoas. (Entrevistado 3)

Já no segundo caso parece haver um apego ao passado, às formas organizacionais anteriores e uma atribuição simbólica de algo mais genuíno, ou melhor, do que o formato atual, pós-fusão. No entanto, o que fica claro é um momento de mudanças, de construção de uma identidade organizacional, que ainda não possui uma visualização clara para seus integrantes. A fala seguinte, sobre se a organização pratica os valores que promove, deixa clara essa idéia:

Eu acho assim, neste momento não pratica como praticava. Eu acho assim, a gente ainda está num momento de fusão que é... foram duas grandes organizações, então assim, as culturas diferentes, valores diferentes. Então assim, o momento passado onde só tinha a Organização A, ela era muito mais enraizada. Hoje eu sinto assim, ainda falta muito, ainda falta trabalhar muito essas duas culturas pra virar uma cultura só que é o que a gente almeja. (Entrevistado 10)

No grupo B há uma percepção de que a organização pratica os valores que promove e faz um esforço no sentido de diminuir as discrepâncias que existem. No entanto, também fica clara a dificuldade na definição da identidade da empresa, com podemos observar a seguir:

Pratica, pratica... eu diria pra você que hoje por conta dessas dificuldades aí eu acho que nós temos uma pequena crise de identidade aí... mas eu acho que nós temos um núcleo e esse núcleo decisório de alto nível ele tem feito um esforço enorme, e por ser um aspecto cultural então isso demora um pouco mas... acredito que os valores mais importantes estão preservados e vão garantir a confiança que o mercado tem na organização. (Entrevistado 9)

No grupo C os entrevistados concordam que a organização pratica os valores que promove, no entanto, possuem bastante consciência sobre as dissonâncias do momento atual, pós-fusão, de busca por uma nova cultura e identidade. Também é comum nesse grupo a percepção de que a organização tem se esforçado e colocado seu empenho nisso, porém que essa definição levará ainda um período longo. Contudo, isso não impede que sejam bastante críticos em relação à organização quanto a esse assunto. Uma das dissonâncias aparece na fala a seguir:

Quando a gente fala de sermos uma empresa ética, de temos uma liderança ética e responsável, acho que isso gera muita polêmica, principalmente porque a gente trabalha numa instituição financeira, óbvio visamos lucro, visamos retorno do investimento e tudo mais, Então quando a gente vê metas agressivas, querer ser líder de mercado isso em alguns momentos pode parecer, vamos dizer assim, contraditório com essa questão da ética, entretanto acho que esse é o desafio, conseguir balancear essa duas pontas.

Então eu diria que onde pode gerar mais... aparente ou talvez até real discrepância seja aí, né. (Entrevistado 6)

Fica claro, na fala dos entrevistados, que a organização está passando por mudanças profundas em relação à sua cultura, e que há um esforço no sentido de conseguir uma unidade que ainda não está configurada.

O Entrevistado 1, em sua fala, traz inclusive elementos de dissonância em relação à unidade e solidez, traço antes distintivo da organização (no período anterior à fusão) e a flexibilidade exigida pelo mercado e momento histórico, como podemos observar na fala seguinte:

Eu acredito que a organização perde muito ainda em valor monetário por custos que ficam ocultos exatamente por conta dos feudos, das muretas... eu não sei, muitas vezes a gente sabe que em grandes organizações é inevitável a criação desses muros, mas nós vivemos uma época de flexibilidade, de resiliência e de grande abertura pras mudanças e a organização não pode ser monolítica, e sabemos disso, eu acho que já estamos tentando fazer essa mudança, entendeu? Mas acho que ela vai tomar tempo. (Entrevistado 1)

No grupo D, assim como na anterior, os entrevistados acreditam que a organização realiza um grande esforço para implementar a nova cultura e criar o mínimo de dissonâncias possível. Porém também têm consciência dessas dissonâncias. Para o Entrevistado 7,

Muitas pessoas acreditam, correm atrás e praticam; muitas pessoas, ainda não; e muitas pessoas nunca irão praticar, no meu ponto de vista. (Entrevistado 7).

Novamente, a fusão aparece como um choque cultural onde está se procurando chegar a uma identidade comum, porém ainda em processo.

Eu acho que hoje a organização, com a fusão, passou por um momento muito difícil, que é um choque cultural, duas culturas diferentes, e ela está criando um norte, criando uma cartilha, difundindo os seus princípios, os seus valores. (Entrevistado 7)

6. Características Organizacionais Tidas como Permanentes

Esta categoria pretende avaliar quais características na organização são consideradas permanentes e duráveis ao longo do tempo.

O grupo A identifica as seguintes características como sendo permanentes: a “ética da empresa”, no sentido de seguir as leis e atuar de maneira correta; a preocupação com o atendimento e satisfação dos clientes; o orgulho das pessoas trabalharem na empresa; a fidelidade dos empregados à empresa; o foco no crescimento contínuo. Novamente, podemos perceber nesta categoria uma identificação significativa com a empresa que se traduz em fidelidade à ela ao longo do tempo, como explicitado na fala seguinte:

O que não muda... o que não muda são pessoas que têm orgulho de trabalhar aqui na empresa, são pessoas que são dedicadas, são fiéis à empresa. Existe ainda isso aqui muito. Porque tem todo um histórico, principalmente essas pessoas igual a eu com mais tempo de banco. Então assim, pode falar o que for, a fusão foi muito difícil, as mudanças ocorreram mas assim, eu gosto disso aqui. Então eu não vou trocar, eu recebi propostas pra ir pra outra organização, eu não fui. (Entrevistado 10)

Vale a pena destacar a percepção de um dos entrevistados sobre a diferença entre empregados antigos, com muito tempo de casa, e empregados novos, com pouco tempo na empresa:

Então assim, o que não muda é a fidelidade dos colaboradores, os colaboradores são fiéis ao banco, os mais antigos. Os novos, até pela geração que está chegando não tem muito... pagou um pouco mais em outra organização eles vão, mas os mais antigos eles são muito fiéis. (Entrevistado 10)

Esta diferença nos parece significativa, como veremos mais adiante, porque através de suas fusões e aquisições, a organização tem adquirido um número significativo de empregados novos e mais jovens, que possuem um outro tipo de ligação e relação com a empresa.

No grupo B, um dos entrevistados destaca uma mudança de perfil da empresa nos últimos anos: a empresa deixou de ser uma empresa familiar onde as pessoas eram mais valorizadas. Isso parece corroborar a percepção do Entrevistado 10 do grupo A, exposta acima, de que nos últimos anos, não só os funcionários estão criando uma nova relação com a empresa (os funcionários novos), mas a empresa está criando uma nova relação com seus funcionários.

No geral, o grupo B percebe como características da organização permanentes ao longo do tempo: a hierarquização; a preocupação com produtividade; o alinhamento com princípios e valores que a organização propõe; o crescimento.

Um dos entrevistados observa ainda:

Que boa pergunta... e difícil. Porque a única coisa que a gente sabe é que tudo muda. (Entrevistado 9).

Para o grupo C, as características permanentes ao longo do tempo são: o zelo por manter sua identidade; a abertura para acompanhar as “mudanças do mundo”; o compromisso com honestidade, legalidade e mecanismos anticorrupção; a maneira conservadora de fazer negócios; a coerência entre discurso e prática; transparência; independência oferecida aos gestores; preocupação com as pessoas; pressão por metas; a busca por alta performance; busca por ser líder de mercado.

Vale a pena destacar a fala de um dos entrevistados sobre o não envolvimento da organização em polêmicas públicas:

Há sim uma preocupação de proteger a organização de uma série de questionamentos porque o setor financeiro é muito visado, então a empresa ela não é muito aberta a estar falando de si mesma, a permitir que certas coisas de sua natureza sejam expostas, isso envolve, acredito eu, o nome das pessoas que comandam e são proprietárias dessa empresa [...]. Então há um zelo, uma preocupação de não entrar em grandes polêmicas, de entrar em grades debates públicos, mas isso eu sinto que há um movimento de abertura, dela de fato se tornar uma empresa mais aberta para negociação. (Entrevistado 2).

Já no grupo D são destacadas como características organizacionais permanentes ao longo do tempo: uma organização correta no sentido da legalidade; princípios sólidos e boa imagem na sociedade.

É comum nos entrevistados a percepção de que a Organização A era mais formal e engessada do que pretende ser a Organização AB, mas que ainda há resquícios bastante fortes das características da então Organização A. Um dos entrevistados observa que possui uma visão da identidade organizacional em constante mudança, como podemos observar na fala a seguir,

Agora com relação à parte de cultura dos funcionários, do dia a dia, de parâmetros que a organização estipula, de princípios daquilo que a organização quer que você siga, eu vejo que é uma organização que... a cada ano, se for definida uma estratégia, ela vai mudar. Eu acho que é uma organização que hoje está se tornando muito jovem. (Entrevistado 7)

É ainda ressaltado o fato de que o contexto atual de globalização, o foco da organização para a internacionalização e o aumento de funcionários jovens (que não são portadores da cultura

anterior da Organização A) é um diferencial positivo para que a Organização AB possa enfrentar um contexto de rápidas mudanças e se tornar líder no mercado internacional. Nesse sentido o entrevistado afirma:

Então, nessa parte de pessoas, eu acho que não existe uma característica que vá ser permanente. Até porque neste momento que você faz essa pesquisa, você vem passando por muitas mudanças, coisas que eram de um jeito, os princípios que eram de um jeito e eram de outro, então, tem uma coisa muito nova aí agora borbulhando, começando, mas eu vejo que vai ser uma organização que não vai ter muito disso não, do meu ponto de vista. Eu acho que as coisas serão muito dinâmicas, até por conta da globalização, da organização estar indo para fora, se você tiver que seguir um padrão internacional, vai ter que mudar, e vai ser um padrão diferente do padrão nacional, e com essa moçada que está vindo aí, eu acho que isso vai ser fácil. (Entrevistado 7).

7. Características Organizacionais que se Modificam ao Longo do Tempo

Esta categoria pretende identificar quais os atributos ou características na organização se modificam ou se apresentam como flexíveis ao longo do tempo, em contextos de mudança.

O grupo A observa como características que se modificaram na organização ao longo do tempo: o crescimento da preocupação com o tema da sustentabilidade, projetos sociais e comunitários, sendo estas características que se modificam de acordo com o mercado e o ambiente; as práticas atualmente alinhadas ao mercado internacional; o aumento da valorização das pessoas; o crescimento de abordagens comportamentais; a diminuição das hierarquias; mudanças na fidelidade dos colaboradores, principalmente os mais jovens; metas cada vez mais arrojadas; a mudança de relacionamento mais distanciada devido às novas tecnologias.

É comum a percepção da velocidade com que as coisas vêm mudando no contexto histórico-social e como isso influencia as formas de trabalho e relacionamento dentro organização. Isso fica claro na fala a seguir:

Então aquela empresa conservadora que vinha, que trabalhava, que era assim arrojada mas dentro do seu tempo, hoje o *time* é diferente. Então assim, as coisas acontecem muito rápido, hoje é de uma forma amanhã esquece tudo isso, vai para outro rumo. Então isso eu acho que aconteceu bastante, de mudança de *time*. Que era mais vamos estudar, vai acontecer isso no ano que vem, não, agora é assim: é isso hoje, amanhã muda. (Entrevistado 10).

O grupo B observa como características organizacionais que se modificaram ao longo do tempo: a mudança de um modo “familiar” de administrar para uma maneira voltada “para o mercado” de administrar; a perda de segurança e estabilidade no emprego; a preocupação com a retenção de talentos; incentivo ao equilíbrio da vida pessoal e profissional; mudança em termos de comprometimento no sentido de fidelidade à empresa; a estrutura organizacional, processos, produtos e instalações; a forma na maneira de realizar e promover relacionamentos.

Também neste grupo fica clara a percepção da identidade como algo ainda nebuloso e em formação:

Hoje as pessoas que estão antes da fusão e depois da fusão dizem: eu trabalhava numa empresa e hoje eu trabalho em outra que eu não reconheço mais. Então isso assim, é um discurso comum entre as pessoas. Então antes eu trabalhava nessa empresa e hoje eu não conheço mais a cultura dessa empresa, é diferente. (Entrevistado 4)

Fica claro também a mudança de vínculos entre indivíduos e organização, como podemos observar nas fala a seguir:

Então assim você percebe que esse comprometimento já não existe mais. Até porque as pessoas já perceberam assim, se foi-me prometido uma coisa e aquilo não está sendo cumprido eu também não tenho que me comprometer com a empresa e eu vou buscar lá fora, vou buscar no mercado. Mudou, mudou a cultura do país, mudou tudo, então as pessoas se adaptaram também. E essas novas gerações mais ainda, eles vêm com tudo. (Entrevistado 4).

No grupo C as características organizacionais que se modificam ao longo do tempo foram destacadas como: a necessidade de mudança da cultura da empresa como uma necessidade de adaptação ao jogo dos negócios; mudanças na estrutura da empresa decorrente do processo de fusão; formas de se fazer negócios; a hierarquia; a mudança de controle e burocracia para estruturas mais flexíveis e ágeis; ampliação dos mecanismos de comunicação dentro da empresa; ênfase em práticas comportamentais; programas de melhoria contínua.

Como já comentado anteriormente é perceptível, nos entrevistados deste grupo, uma visão de que as mudanças que se operam são o resultado de um ambiente em mudança e, portanto, são percebidas e incorporadas de maneira natural, como algo que deve ocorrer e como um fator positivo dentro da organização. Diferentemente do grupo B, que expressa o que poderíamos

chamar de uma certa “nostalgia” pelos valores antigos, esta categoria valoriza a história e o que distingue a organização, porém tende a apoiar a idéia de estruturas mais abertas e flexíveis. Essa idéia pode ser exemplificada na fala a seguir:

Então eu acho que há uma transição daquilo que são esses traços essenciais que são bons, mas alguns essenciais que eu não sei se são bons diante do que o mundo quer. O mundo quer estruturas flexíveis, o mundo quer compromisso com coisas essenciais mas que você tenha que fazer... tenha que ser adaptável, tenha que ser mutável e aqui tem certas estruturas que não sei se são adaptáveis ainda. (Entrevistado 1)

Já os entrevistados do grupo D, apesar do seu pouco tempo na empresa, destacam algumas características que se modificam ao longo do tempo como: o modo de se fazer as coisas no dia-a-dia e a maneira de lidar com as pessoas. Os entrevistados percebem a mudança como uma necessidade, algo inevitável, que tem que ser feito, como indicam os exemplos abaixo:

O que tem de móvel é o modo de se fazer as coisas no dia-a-dia. Dependendo da área, eu acho que isso muda e muda constantemente, muda numa velocidade que a gente não consegue precisar. Isso não é uma coisa que você vai chegar a uma área e dizer “Olha, isso foi sempre feito assim, vai ser feito assim”. Isso, eu acho, que aqui não cabe. (Entrevistado 7).

Acho que a maneira de lidar com as pessoas acho que tem que ser dinâmica porque as pessoa mudam sempre, o tempo todo, e não dá pra você manter uma coisa muito quadrada, de que uma coisa sirva pra todo mundo porque não vai servir. Você tem que acompanhar essas mudanças mesmo do mundo e das pessoas, eu acho que isso é uma coisa que tende a ser dinâmica com o tempo mesmo. Tem que ser, a empresa tem que acompanhar isso. (Entrevistado 8)

8. Relações e Acordos em contexto de Mudanças

Esta categoria pretende avaliar como se estabelecem as relações entre os grupos em contextos de mudanças, e nesse sentido, o que se configura como “sólido” e o que se configura como “líquido” em relação à identidade organizacional.

Em relação a como se estabelecem as relações e acordos em contexto de mudanças e a como os processos de mudanças são conduzidos, o grupo A destaca que os empregados que não ocupam uma alta posição hierárquica não participam de discussões sobre mudanças e que estas geralmente se processam “de cima para baixo” na organização. Como exemplifica o Entrevistado 3:

Dependendo do tipo de mudança, se for uma mudança mais estrutural, é isso que eu te falei a gente não tem como opinar, aconteceu você vai aceitar e vai adaptar às mudanças, ou se você não se adapta você tem oportunidade de buscar outras áreas em que você se adapte melhor. (Entrevistado 3)

Outro entrevistado destaca o que momento de mudança decorrente da fusão foi de “total desapego” às formas anteriores de procedimento. Nesse sentido, ele coloca algumas questões que ilustram uma certa insatisfação como a “nova” identidade, ainda em processo e que portanto não pode ser definida, e que diverge em termos culturais com a antiga:

Teve momentos em que eu pensei em sair, em que eu falei: ah, não quero mais ficar aqui. Porque você começa a questionar assim a integridade da empresa, porque como está tendo tantas mudanças, esse clima que ficou um clima assim totalmente inseguro, indeciso, fazia uma coisa mudava, aí eu comecei assim, algumas questões éticas que eu falei assim, “mas isso não é, tá fora da cultura que a gente sempre preservou”, aí as pessoas falavam assim, “não mas agora é o momento, é esse o momento e vamos seguir dessa forma”. (Entrevistado 3).

Nesse grupo fica clara uma percepção de que não se é participante dos motivos e razões que levam às decisões de mudança, assim como o fato de que é necessário adaptar-se ou ser recolocado dentro da empresa.

No grupo B, os entrevistados destacam algumas características para explicar como os processos de mudança são conduzidos e como se estabelecem as relações em contexto de mudança. São elas: a presença de várias culturas dentro da própria organização e, portanto, uma maneira particular de cada área de lidar com as mudanças; a dificuldade de comunicar as mudanças de forma clara na organização, o que geraria expectativas e ansiedades por parte dos empregados; a dificuldade dos empregados de perceber que caminho tomar depois que a mudança é comunicada por conta da falta de clareza na comunicação e de reestruturações de cargos. Também fica claro nos entrevistados a importância de planejamento para se realizar mudanças e a ideia de um necessário desapego de estruturas e práticas tidas como “sólidas”. Podemos observar a necessidade de desapego em relação às antigas estruturas na fala que se segue:

Vamos ter que entender que as nossas práticas, aquilo que eu faço muito bem hoje, ele pode fazer melhor, então vou ter que jogar tudo isso fora pra incorporar outra prática que é muito melhor do que a minha, muito mais barata, mais eficiente, pode ser mais eficaz inclusive. Tem que abrir mão das suas amizades em alguns sentidos, falo de algumas relações que você preserva... Acho que é isso, abrir mão. (Entrevistado 9).

No grupo C, os entrevistados destacam como características que explicam como os processos de mudança são conduzidos e como se estabelecem as relações em contexto de mudança: a resistência das pessoas em aceitarem e promoverem mudanças dentro da organização; a mudança como uma decisão da alta diretoria embora com preocupação crescente de ouvir outras partes interessadas; a desorganização das equipes quando as mudanças acontecem, fruto de mensagens pouco claras; a mudança como um pacote que vem pronto; a mudança como a única certeza; a idéia que vem sendo disseminada na organização de compreender a mudança como algo natural, assim como a necessidade de se praticar o “desapego”; a diferença entre as pessoas nas maneira de lidar com as mudanças, algumas mais resistentes, outras mais aderentes.

Um dos entrevistados explica:

O que vem sendo amplamente disseminado é que todo mundo tenha a certeza de que hoje, a pesar de dois anos de fusão, a próxima mudança está eminente, está muito perto. Então deixar claro pra todo mundo que a única, a palavra de ordem realmente é a mudança. (Entrevistado 6).

Outro entrevistado ainda destaca os sentimento de insegurança gerados por esses ritmo de mudanças constantes, principalmente a fusão, como uma mudança de grande impacto:

Então você sente ainda, apesar que já está tudo um pouco mais calmo, porque nos últimos dois anos eu senti muito forte aquela tensão, “o que vai ser de mim?”, “o que é que vai acontecer?,” que é vivida e compartilhada nos vários grupos acabaram virando “o que vai ser de nós? (Entrevistado 1).

No grupo D, os entrevistados destacam o fato da mudança vir de cima para baixo e da necessidade, apesar das resistências e dificuldades, consideradas naturais por eles, de que os funcionários se adaptem a elas. Como explica um dos entrevistados:

Por conta da mudança cultural, dessa onda que vem, daquilo que está sendo propagado lá em cima, do que vem dos princípios, do que a organização quer, como que tem que fazer, como que tem que agir, e o funcionário tendo que tomar uma decisão. Ou vai se adaptar, vai tentar buscar, se adaptar àquela mudança, ou a mudança ocorre de uma forma mais pesada. E eu percebo que isso acontece mesmo. Isso é fato. (Entrevistado 7).

Também neste grupo é destacado o planejamento para realização da mudança, mas a percepção de que por conta do tamanho da organização, isso não alcança todas as pessoas. A mudança é reconhecida como um processo dolorido, porém necessário. O Entrevistado 7 ressalta:

Se eu tivesse que falar se o processo é adequado ou não eu diria que o processo não é adequado. (Entrevistado 7)

E esclarece, que mesmo não concordando com as mudanças:

Se você bate de frente, você sofre, é mais difícil trabalhar com isso. Mas se você, mesmo não concordando, tenta buscar o aperfeiçoamento, entender e trabalhar de acordo, você consegue, até consegue. (Entrevistado 7)

O fato de que as mudanças ocorrem de cima para baixo, que elas são inevitáveis e tendem a ser cada vez mais frequentes, e que não é possível “bater de frente” fica evidente na percepção de quase todos os entrevistados da mostra. No entanto, os entrevistados do grupo D também concordam com o fato de que, aos poucos, as mudanças serão introduzidas e com o tempo, passarão a ser algo natural e as pessoas não se incomodarão mais com elas. Fato este que não parece ser tão natural nem tão bem aceito pela maioria dos entrevistados.

Resumo Analítico

Para dar continuidade à nossa análise, retomaremos as duas vertentes, Vínculo Sujeito o Organização e Percepção da Organização pelos Membros Organizacionais (como a organização vê a si mesma) à luz das oito Categorias de Análise, explicitadas no Quadro 5. Essas categorias nos possibilitaram separar os entrevistados em quatro grupos para observar as percepções em comum. Nosso intuito é destacar na percepção dos entrevistados, como podemos responder à pergunta “quem somos nós como organização?” e observar o que essas percepções revelam sobre a identidade organizacional. O quadro abaixo, resume novamente o foco de análise:

Quadro 7. Foco de Análise

	FOCO DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS
VÍNCULO SUJEITO e ORGANIZAÇÃO	De que maneira a identidade individual aparece ligada à identidade da organização.	1. Significado da Organização 2. Sentimentos ligados ao trabalho e à organização	A, B, C e D
PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PELOS MEMBROS ORGANIZACIONAIS (como a organização vê a si mesma)	Como os entrevistados vêm a organização	3. Diferenciais como lugar para trabalhar	A, B, C e D
	Como eles percebem como os outros vêm a organização	4. Sucesso e Fama	
		5. Valores na Prática	
		6. Características Organizacionais tidas como permanentes	
Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização	7. Características Organizacionais que se modificam ao longo do Tempo	8. Relações e Acordos num Contexto de Mudança	
Quais as características organizacionais que se modificam ou constituem com fluidas num contexto de mudança.			

GRUPO A

Este grupo parece atribuir seus valores, crenças e pressupostos aos da organização, sua trajetória pessoal à desta e indicar que as relações pessoais, profissionais e familiares permanecem vinculadas à trajetória profissional, assim como à trajetória da empresa, sugerindo significativa identificação entre sujeito e organização. Identificamos associações em forma de metáforas que sugerem uma ligação orgânica com o trabalho. Por exemplo, um dos entrevistados descreveu a organização como “uma veia pulsando dentro de mim”. Também pudemos observar como a valorização de si próprio está vinculada à identidade organizacional, no sentido de que se a empresa tem sucesso, é bem vista ou possui valores

“nobres”, o sujeito também adquire essas características por meio de identificação. Tal identificação parece indicar um sentimento de fidelidade à organização mesmo em situações adversas e diminuir disposições de crítica a ela. Afinal, criticar a organização seria criticar a si mesmo. Também pudemos observar uma significativa relação de afetividade entre sujeito e organização, o que parece causar certa indiferenciação entre valores pessoais e valores organizacionais. Conforme já ressaltado anteriormente, parece haver uma espécie de simbiose entre os entrevistados e a organização, baseada no espelhamento entre os valores individuais e organizacionais. Como pudemos observar na fala de um dos entrevistados, este grupo atribui sua identidade à identidade da empresa.

Percepção da Organização pelos membros organizacionais

1. Como os entrevistados vêem à organização

A organização é percebida como uma empresa sólida, coerente, preocupada com seus colaboradores, que possui um bom ambiente de trabalho, é “arrojada” e “não tem medo de arriscar”. Porém, há uma clara distinção entre o período anterior à fusão e o que se segue à mesma: antes da fusão a organização era vista como um lugar de segurança que preservava vínculos de trabalho e configurava-se, em certa medida, previsível no tocante à procedimentos e relações interpessoais; após a fusão não há clareza do que seja a organização, sendo mais fácil para o grupo definir o que ela deixou de ser. Também há a percepção de que a organização pratica os valores que promove, mas que existem dissonâncias, em geral atribuídas ao choque de duas culturas distintas (Organização A e Organização B). É perceptível uma clareza e desconforto dos entrevistados quanto à necessidade de adaptação às mudanças e ao risco de desligamento se essa não ocorrer.

2. Como eles percebem como os outros vêem a organização

Na categoria A, os entrevistados atribuem o sucesso da empresa à visão dos executivos e ao cuidado com valores, cultura, valorização de pessoas, colaboradores e sociedade de um modo geral. Para eles, a organização merece a fama que tem devido à valorização da ética, os *stakeholders* e a sociedade em geral, além do ambiente agradável proporcionado a seus clientes. Podemos inferir que para este grupo a capacidade de crescimento da empresa, de

inovação “constante”, aliada a valores sólidos, garante uma boa imagem para o público externo.

3. Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização

Para os entrevistados, o que distingue a organização é sua integridade, ética e foco na legalidade, preocupação no atendimento e satisfação dos clientes, fidelidade e orgulho dos empregados e o foco no crescimento contínuo. Os entrevistados destacam diferenças em termos de fidelidade em relação a empregados novos e antigos: os antigos como fiéis à empresa, como consequência de seu histórico nela, e os novos como fiéis a seus próprios interesses e não necessariamente à organização.

4. Quais as características organizacionais que se modificam ou constituem como fluidas num contexto de mudança.

Os entrevistados destacaram como características que se transformaram ao longo do tempo ações da empresa que acompanharam mudanças de contexto histórico-social e de mercado, por exemplo: o crescimento do foco em sustentabilidade, práticas relacionadas ao mercado internacional, crescimento de abordagens comportamentais, metas cada vez mais arrojadas e novas tecnologias. No entanto, destacam algumas percepções derivadas destas mudanças: diminuição das hierarquias da empresa, mudança de fidelidade dos colaboradores e mudanças culturais provenientes dos processos de fusões e aquisições.

Para este grupo, os processos de mudança são conduzidos de “cima para baixo” e eles não possuem participação nas mudanças. Da mesma forma, destacam a necessidade de adaptação às mudanças para que não ocorra o desligamento por parte da empresa.

GRUPO B

Vínculo Sujeito e Organização

Neste grupo, a trajetória profissional e de formação acadêmica aparece fortemente vinculada à empresa, assim como relações pessoais significativas ocorridas no contexto organizacional. Embora este grupo mantenha uma relação predominantemente objetiva e distanciada com o trabalho, (segundo os entrevistados, fruto de “amadurecimento pessoal”), percebemos que a

longa trajetória dentro da empresa parece garantir um vínculo de pertencimento e fidelidade à ela. No entanto, diferentemente do grupo A, este vínculo é atribuído mais às possibilidades profissionais de desenvolvimento de carreira do que à identificação pessoal com os valores e procedimentos organizacionais. Os entrevistados demonstraram uma percepção de mudança de foco no vínculo que estabeleciam com a organização, indicando que já possuíam uma identificação pessoal mais pronunciada em anos anteriores, mantendo agora uma relação mais distanciada e profissional. No entanto, observamos que os entrevistados ainda possuem uma significativa ligação emocional com a organização, relacionada à sua trajetória dentro desta, e apresentaram sinais de visível insatisfação com relação às mudanças decorrentes do processo de fusão. Essas mudanças parecem provocar um “apego” às estruturas anteriores e um sentimento de desconforto que parece originar-se na falta de referências “sólidas” sobre a identidade da empresa.

Percepção da organização pelos membros organizacionais

1. Como os entrevistados vêem a organização

Os entrevistados enxergam a organização como sólida, devido ao seu tamanho e aparente “estabilidade” no mercado, o que proporciona uma sensação de segurança, como no grupo anterior. A organização também é vista como uma empresa íntegra, que busca um crescimento e “evolução” constantes e possui uma visão orientada para o futuro. Há uma percepção de que a empresa pratica os valores que promove; que existem problemas, mas que há um esforço por parte desta para resolvê-los. Também é destacada uma “crise de identidade” devido ao processo de fusão.

2. Como eles percebem como os outros vêem a organização

Os entrevistados desta categoria atribuem a fama e sucesso da empresa a uma constante “busca de coisas novas”, expansão, tecnologia e crescimento. Eles acreditam que no período pós-fusão há uma “crise de identidade” na empresa, o que os faz hesitantes em responder se a organização merece a fama que tem, embora finalmente afirmem que sim. É possível inferir que este grupo acredita que o público externo valoriza e reconhece a empresa como inovadora.

3. Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização

Os entrevistados destacam uma mudança de foco na empresa: a passagem de uma empresa familiar que valorizava o vínculo com os empregados para uma empresa onde estes vínculos tornam-se mais frágeis. Porém, como características permanentes ressaltam seu sistema hierárquico, a alta produtividade e o alinhamento com princípios e valores que a organização propõe. É relevante destacar a fala de um dos entrevistados que afirma: “[...] a única coisa que a gente sabe é que tudo muda”.

4. Quais as características organizacionais que se modificam ou se constituem como fluidas num contexto de mudança.

Os entrevistados percebem como características que se modificaram ao longo do tempo: a mudança de um modo familiar de administrar para um modo voltado para o mercado, a perda de segurança e estabilidade no emprego, mudanças em relação à fidelidade à empresa, em relação à estrutura organizacional e seus processos, preocupação na retenção de talentos e mudanças no modo de relacionamento interpessoal.

Sobre como os processos de mudança são conduzidos na organização, os entrevistados destacam que após o comunicado, cada área tem uma maneira particular de lidar com isso e que existem deficiências no processo de comunicação da mesma, assim como dificuldades do empregado em perceber que caminho tomar após a comunicação. Os entrevistados destacam ainda que para lidar com isso é necessário que se pratique o “desapego”.

GRUPO C

Vínculo Sujeito e Organização

Neste grupo, vimos que o vínculo entre indivíduo e organização está ligado à possibilidade de realização de projetos vinculados a expectativas pessoais de realização profissional. É possível perceber um alinhamento entre os valores dos entrevistados, anteriores à entrada na organização, e aqueles por ela proferidos durante a trajetória profissional destes. Os entrevistados, em sua maioria, definiram a organização como um lugar de aprendizado. A importância da organização para este grupo permanece ligada ao tamanho da empresa, seu alcance na sociedade e a remuneração oferecida. Portanto, este grupo demonstra possuir sentimentos de orgulho pelo fato de pertencer à organização, sendo comum nos entrevistados

sentimentos de satisfação e reconhecimento devido à repercussão positiva de seu trabalho dentro desta. Como visto anteriormente, este grupo apresenta uma visão crítica mais apurada da organização e parece estabelecer um vínculo mais voltado à realização profissional do que a uma ligação baseada na afetividade pessoal com a organização. Também é representativa a sensação de estabilidade e segurança proporcionada pela organização, devido a seu tamanho e reputação.

Percepção da organização pelos membros organizacionais

1. Como os entrevistados vêem a organização

Os entrevistados desta categoria atribuem valor principalmente ao tamanho da empresa e à maneira “correta” e ética de gerir negócios. A organização é vista como uma marca forte, possuidora de grande competência técnica e capacidade de gerar resultados, assim como um lugar de oportunidades profissionais. Também há a percepção que ela é um lugar de aprendizado que possibilita segurança financeira e uma carreira de sucesso. Apesar da estabilidade destacada, a organização é vista como detentora de uma capacidade de “rever conceitos”. Um dos entrevistados destacou o aspecto negativo de pertencer a uma “organização de grife” que seriam a vaidade e a não disponibilidade para ouvir opiniões de fora. Para os entrevistados a organização pratica os valores que promove, mas apresenta dissonâncias decorrentes do processo de fusão e implementação de uma nova cultura. Contudo, percebem o esforço para atingir uma unidade. Embora haja uma valorização da trajetória organizacional, há uma visão crítica em relação à resistência às mudanças de estrutura.

2. Como eles percebem como os outros vêem a organização

Neste grupo a fama da empresa é atribuída a reputação, a uma liderança forte, metas arrojadas e resultados positivos, além do foco em internacionalização. Os entrevistados atribuem o sucesso também à solidez da empresa, sua conduta ética e coerência interna. Apresentam consciência de que existe má reputação carregada pelas organizações financeiras e indicaram a existência de uma possível dissonância, para o público externo, no tocante a ser uma organização financeira e ao mesmo tempo pregar valores éticos.

3. Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização

Os entrevistados deste grupo consideram como permanentes a capacidade da organização de acompanhar os diversos períodos e transformações sócio-históricas, assim como as transformações do mercado. Da mesma forma, o foco na legalidade, a maneira conservadora de fazer negócios, a coerência entre discurso e prática, preocupação com os colaboradores e público externo, e busca por alta performance. É relevante destacar a observação de um dos entrevistados sobre a preocupação da organização em não se envolver em polêmicas públicas.

4. Quais as características organizacionais que se modificam ou se constituem como fluidas num contexto de mudança.

Este grupo destaca como características que se modificam ao longo do tempo: a transformação cultural da empresa por conta de uma adaptação ao jogo de negócios, alterações na estrutura e processos decorrentes de fusões e aquisições, mudanças na própria forma de fazer negócios, no sistema hierárquico, a passagem de uma estrutura burocrática para estruturas mais flexíveis e ampliação dos mecanismos de comunicação, ênfase em práticas comportamentais e ênfase em melhoria contínua.

Os entrevistados deste grupo destacam que as mudanças vêm da alta diretoria num processo “*top-down*” e acreditam que há resistências das pessoas em aceitar e propor mudanças. No entanto, reconhecem uma preocupação crescente por parte da organização em ouvir as partes interessadas. Destacam também a mudança como a única certeza dentro da organização e a necessidade de desapego a velhas estruturas.

GRUPO D

Vínculo Sujeito e Organização

No grupo D, os entrevistados parecem atribuir um caráter acentuadamente mais objetivo, funcional e utilitário à sua relação com a organização. As características atribuídas à empresa, como seu tamanho, poder, alcance da marca, remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional, parecem ser a razão principal dos vínculos que esse grupo estabelece com a organização. Nesse sentido, poderíamos dizer que não há sentimentos arraigados de afetividade ou pertencimento. Como visto anteriormente, os entrevistados

apresentam uma distinção clara entre a vida pessoal e a vida profissional, assim como um sentimento de “desapego” e maior capacidade de aceitação e adaptação a mudanças.

Percepção da organização pelos membros organizacionais

1. Como os entrevistados vêem a organização

Os entrevistados deste grupo vêem a empresa como uma marca forte, que possui grande alcance e projeção na sociedade. Também a percebem como sólida, que valoriza seus empregados e *stakeholders* (internos e externos) e apresenta possibilidades de crescimento e aprendizado. Eles entendem que a organização pratica os valores que promove, mas que existem dissonâncias devido ao confronto de duas culturas diferentes, muito embora reconheçam que há um esforço para corrigir isso.

2. Como eles percebem como os outros vêem a organização

Os entrevistados atribuem o sucesso principalmente à marca da empresa, seu crescimento e reconhecimento no país e no exterior, além de uma administração competente e compromisso com todos os colaboradores. Nesse sentido acreditam que a organização possui uma imagem externa de sucesso, ligada ao seu tamanho, crescimento e alcance na sociedade.

3. Quais as características permanentes, duráveis e distintivas da organização

Os entrevistados destacam como características que definem a organização: o foco na legalidade, valores e princípios sólidos e boa imagem na sociedade. Há uma visão de engessamento da organização apesar da percepção de que isso vem mudando como consequência da fusão. No geral há uma visão de que há durabilidade em termos de crescimento, inovação e impacto na sociedade, no entanto, há uma percepção de mudanças constantes em relação aos parâmetros e princípios dentro da organização e ao relacionamento entre pessoas.

4. Quais as características organizacionais que se modificam ou se constituem como fluidas num contexto de mudança.

Apesar do pouco tempo na empresa, os entrevistados destacam como características que se modificam ao longo do tempo: o modo de se realizar tarefas no dia a dia e a maneira de lidar com pessoas. A mudança é vista como algo natural que deve fazer parte do cotidiano.

Destacam ainda que as percebem de maneira constante e acelerada dentro da empresa, além disso, possuem a percepção que não há um jeito definido de realizar as tarefas dentro da organização, ou seja, esse jeito varia de acordo com a necessidade do momento. Também observam a necessidade de que a organização adquirira características dinâmicas para acompanhar as mudanças de contexto.

Nesta categoria os entrevistados destacam que os processos de mudança se realizam “de cima para baixo”. Eles definem a mudança como uma necessidade de adaptação aos novos tempos, apesar das dificuldades que ela acarreta. Também há uma percepção da dificuldade da organização, devido a seu tamanho, em comunicar e realizar mudanças.

5. CONCLUSÃO

Nosso trabalho teve por objetivo traçar uma trajetória do termo identidade e sua migração do campo da Psicologia para a Sociologia, e destes para os Estudos Organizacionais, enfatizando as mudanças de contexto sócio-histórico, principalmente a passagem da modernidade para a pós-modernidade. Contra este pano de fundo, estamos nos propondo a pensar em como se configura a identidade organizacional no contexto atual, caracterizado por mudanças constantes. Realizamos uma pesquisa qualitativa, de caráter ilustrativo, com o objetivo de detectar na fala e percepção dos entrevistados elementos da identidade organizacional. O objetivo deste capítulo é resgatar nos dados presentes em nossa pesquisa aspectos de convergência ou divergência com o referencial teórico utilizado neste trabalho.

Em relação ao Vínculo Sujeito e Organização, observamos que nos grupos com tempo maior de permanência na organização existe forte identificação com a empresa e uma correspondência bastante significativa entre a identidade individual e a identidade organizacional. Essas evidências nos remetem à teoria descrita por FREITAS (1999), confirmando e legitimando a organização como fornecedora de significações e identidades para o indivíduo. Na esteira do raciocínio de Freitas (1999), para este grupo, a organização apresenta-se como um modelo de eficácia, resultados, qualidade e gestão a ser seguido, não só pelo indivíduo – através do processo de identificação – mas pela sociedade no geral. Tal característica apresenta-se de maneira clara quando os entrevistados dessa categoria mostraram pouca disposição para criticar a organização, mesmo quando notadamente possuíam aspectos divergentes ou insatisfatórios em relação a ela.

Em relação às Percepções da Organização pelos membros Organizacionais, observamos nos grupos com maior tempo de pertencimento à organização, reforçando a teoria de Freitas (1999), que a maneira como o indivíduos vêem a organização define a maneira como ele vêem a si mesmos. O que parece estabelecer relações com a teoria de Dutton, Durkerich e Harquail (1994), na qual se o indivíduo define a si mesmo com os atributos que usa para definir a organização, há forte identificação com a organização. Também para estes autores, a imagem que o indivíduo tem da organização molda sua identificação com ela, o que parece corresponder a análise que realizamos. E a imagem da organização modela o modo como os membros dessa organização definem a si mesmos. No entanto, percebemos nos grupos de maior permanência na organização, os indivíduos permanecem ligados a uma imagem anterior da organização, construída ao longo do tempo e não necessariamente à imagem atual

que está sendo construída e é correspondente às transformações decorrentes dos processos de mudança.

Em relação aos outros grupos, o vínculo e identificação com a organização tende a de diluir, segundo diminui o tempo de pertencimento à organização.

Verificamos no grupo B, por exemplo, que o vínculo entre sujeito e organização, embora permaneça forte, tende a diminuir e distanciar a identificação pessoal da identidade da organização. Devido ao período de grandes mudanças os sujeitos pesquisados parecem ter tido sua confiança na organização abalada. No entanto, o tempo de empresa e uma forte identificação anterior ao período de mudanças, sugerem que o vínculo e fidelidade à mesma estão garantidos.

O que nos faz pensar que talvez indivíduos com uma forte identificação com a empresa, mantenham o vínculo, ou atribuam valor e importância, a características relacionadas com a trajetória e história da organização. E não necessariamente aos valores professados pela organização após momentos de mudança. Nesse sentido, Czarniawska (1997) nos dá uma resposta ao utilizar a abordagem narrativa para alertar sobre a maneira como as histórias conduzem nossas vidas e ao afirmar que a organização possui uma identidade vinculada às suas metáforas e narrativas.

Como já observamos, no grupo B, os entrevistados parecem ancorar-se nos valores anteriores à fusão para garantir e propagar o vínculo com a organização, em que pese as mudanças ocorridas. E embora estas mudanças, conforme constatado, sejam de difícil assimilação por parte dos entrevistados, a adaptação ocorre devido à “ancoragem” com significados essenciais, já existentes, o que propicia uma atitude “resiliente” frente à ocorrência das transformações. Nesse sentido, as características que descrevem o vínculo desta categoria com a organização apresentam correspondência com o pensamento de Lifton (1993), onde a constante modificação e reorganização do *self* é a condição à qual estamos submetidos no mundo contemporâneo. Segundo o autor, o “*self* proteano” possui a capacidade de agregar elementos até certo ponto incompatíveis da identidade, envolvendo-os em “combinações inusitadas” de modo a propiciar contínuas transformações. De modo semelhante, esta categoria parece manter um vínculo afetivo com a organização e buscar a adaptação necessária a processos de mudanças, sem perder os valores essenciais a ela atribuídos.

Por outro lado, no grupo C, o vínculo pessoal e a identificação com a organização não se configura de maneira acentuada. Podemos perceber uma correspondência entre valores pessoais adquiridos anteriormente à entrada na organização e os valores proferidos por esta, mas não necessariamente que um fato leva a outro. A identificação aparece ligada a um ideal de realização, ou um projeto pessoal, mais do que necessariamente à empresa. Esse grupo apresentou consciência das dissonâncias organizacionais, disposição de crítica à mesma e atribuiu grande valor ao fato da organização ser um “lugar de aprendizado”. Em relação ao sentido atribuído ao trabalho, poderíamos dizer que refletem o pensamento de Gorz (2005) e sua descrição sobre o trabalho imaterial, baseado na “economia do conhecimento”, onde todo trabalho contém um componente de saber cuja importância é crescente. São às qualidades desse saber, baseado no comportamento, qualidades expressivas e imaginativas, que esta categoria parece atribuir valor em seu vínculo com a organização.

Outro aspecto relevante dessa mesma teoria é a idéia de que o funcionário torna-se “empresa de si mesmo”. Nesse sentido, os entrevistados apresentaram a empresa não como o “único” mas como “um lugar para se trabalhar”, e mostraram também uma ligação emocional distanciada dela, o que nos faz inferir que o vínculo com o trabalho é visto como localizado “no indivíduo” e não “na organização”. Seguindo esse raciocínio podemos observar neste grupo a idéia de “autogestão da carreira”, que estaria orientada para o “sucesso psicológico”, onde o mais importante não é a busca pela eficiência, mas a busca pelo significado e satisfação naquilo que o profissional realiza. Característica que, segundo Fontenelle (2006), seria a face positiva das transformações no trabalho dentro do contexto da pós-modernidade, em contrapartida ao excesso de responsabilidade individual pelo próprio destino.

Já no grupo D poderíamos dizer que não há vínculo pessoal significativo com o trabalho. A relação com a organização aparece ligada aos interesses de crescimento profissional e oportunidades que esta oferece, não se constituindo num vínculo duradouro proveniente de uma forte identificação com a organização. É perceptível a inexistência de um vínculo forte devido ao fato de que os sujeitos de pesquisa não esperam que a empresa vá retribuir sua lealdade ou dedicação. Sob esse aspecto, há um vínculo frágil com a organização, e podemos perceber consonância com a teoria de Bauman (2001), segundo a qual o trabalho muda de caráter passando de uma mentalidade de longo prazo para uma de curto prazo e saturando-se de incertezas. É nesse sentido que o autor afirma que “o emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens

oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias” (BAUMAN, 2001, p. 171).

É interessante notar como estes grupos, apresentados nesta ordem, correspondem a uma diluição do vínculo entre sujeito e organização, evidenciando também uma correspondência entre o tempo de permanência na empresa (longo para as categorias A e B, diminuindo da categoria C para a D) e o contexto social caracterizado por mudanças cada vez mais velozes, o que conseqüentemente cria relações mais fluidas e laços menos resistentes (Bauman, 2001; 2005).

Em relação à Percepção da Organização pelos membros Organizacionais, percebemos que a característica de solidez aliada a um sentimento de segurança é comum em todas as categorias. Também é comum a impressão de coerência em relação aos valores proferidos pela organização e as práticas adotadas por ela. Algumas características comuns apresentadas pelos entrevistados como duradouras, permanentes e distintivas da organização – como, por exemplo: integridade, ética, preocupação com *stakeholders*, satisfação dos clientes, legalidade, foco em *performance*, crescimento e inovação – não parecem ser muito diferentes dos valores idealizados e proferidos por outras empresas do mesmo setor. Não é nosso objetivo analisar o motivo pelo qual isso ocorre, mas poderíamos dizer que os traços distintivos, permanentes e duráveis da organização – dada a definição de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) – e que se configura como um aspecto estável dela, aparecem em nossa amostra como o ideal projetado pelos valores e missão da empresa.

Outro aspecto relevante é o fato que a “solidez” da empresa parece ser atribuída predominantemente ao tamanho da organização e à marca, ao invés dos vínculos empregatícios duradouros, processos e formas estáveis de se gerir negócios e relações interpessoais duradouros. Nesse sentido, encontramos uma coerência com a teoria apresentada por Gioia et al. (2000) que aborda o caráter dinâmico da identidade organizacional. Nessa teoria, a aparente durabilidade da identidade possui um caráter apenas ilusório, contido na durabilidade da marca – usada pelos membros da organização para expressar o que ou em quem eles acreditam – porém os significados associados a essa marca estão em constante mudança.

Nesse sentido, a sensação de que “a única coisa que a gente sabe é que tudo muda” (Entrevistado 9), pode ser atribuída a todos os grupos, em um momento ou outro. Desse

modo, a identidade organizacional é percebida como “em andamento”, e ainda em definição, como resultado do processo de fusão. Segundo Carrieri, Paula e Davel (2008) a identidade nas organizações pode ser considerada como um resultado pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo interminável de reconstrução.

Embora a organização passe por um processo característico de mudanças e de reconstrução de sua identidade, se considerarmos o contexto da pós-modernidade e suas implicações no mundo do trabalho, assim como o fato de que no Brasil, em paralelo com outras economias, há um crescimento de fusões e aquisições e grande tendência para a internacionalização (WOOD JR.; VASCONCELOS; CALDAS, 2003), é possível entendermos a identidade organizacional como “um processo interminável de reconstrução” conforme sugerem os autores citados acima. Na esteira desse raciocínio, segundo os autores, as tensões entre sólidos e fluidos podem ser entendidas pelos processos de fluidificação nas organizações, que se manifestam sobretudo em termos de contradições e paradoxos, diretamente relacionados a um importante processo de fluidificação do sólido nas organizações: o processo de reconstrução de identidade.

Os entrevistados também destacaram, em sua maioria, características significativas que vêm se transformando na organização ao longo do tempo. São elas: a passagem de estruturas hierarquizadas ou “engessadas” para estruturas mais flexíveis e adaptáveis e a passagem da valorização de vínculos estáveis com os funcionários para vínculos mais frágeis. Essa mudança de foco parece não ser atribuída apenas ao processo de fusão, mas à necessidade de sobrevivência num mercado volátil e num contexto marcado por mudanças constantes (GIDDENS, 2002; BAUMAN, 2001; GORZ, 2005; THRIFT, 1997; RIFKIN, 2001; SENNET, 1999, 2008). O “desapego” é citado pela maioria dos entrevistados em distintas ocasiões, sendo que sua representação mais acentuada é característica predominante no grupo D e, em certa medida, no grupo C. Nesse sentido, podemos correlacionar essa percepção ao pensamento de Thrift (1997) que argumenta que as conseqüências das mudanças de contexto sócio-histórico para os administradores das organizações empresariais são: praticamente todas as organizações empresariais tornaram-se vulneráveis; espera-se que os administradores reajam mais rapidamente; e é mais provável que nos dias de hoje administradores mudem de uma organização a outra num espaço menor de tempo.

Finalmente, poderíamos destacar que a dificuldade em definir a identidade organizacional, por parte dos entrevistados, poderia estar relacionada à própria dificuldade de definir o momento

atual, marcado por instabilidade e fluidez (BAUMAN, 2001) no modo de fazer negócios, promover relacionamentos, etc. E ressaltaríamos também que, embora os processos de identificação variem de um grupo para o outro, eles parecem não diminuir a capacidade crítica na maioria dos entrevistados (Categorias B, C e D), nem sua consciência de que cada vez mais é preciso se adaptar às mudanças.

Considerações Finais

Como pudemos observar, nossa análise reflete, em grande parte, aspectos do referencial teórico que destacam o caráter plural, fluido e mutável do conceito identidade organizacional. Pudemos perceber também um vínculo significativo com a organização que muda de caráter e intensidade segundo os grupos analisados. Os entrevistados com tempo maior de permanência na organização apresentaram vínculos mais duradouros e os com menor tempo vínculos mais frágeis. É importante destacar que alguns entrevistados percebem a fragilização de vínculos, por parte da organização. Assim, a organização parece adquirir um caráter ativo na produção ou distanciamento desses vínculos, não cabendo apenas ao indivíduo decidir a natureza do vínculo.

As limitações do estudo se apresentam claras devido ao caráter de ilustração que nos propusemos nesta pesquisa, que como tal não pretende um maior aprofundamento nas questões analisadas. Da mesma forma, realizamos nossa pesquisa em apenas duas áreas da organização, não compreendendo a análise de documentos, o que também se constitui como uma limitação da pesquisa.

Estudos posteriores poderiam contemplar um escopo mais amplo de entrevistados, de modo observar se os resultados presentes nesta ilustração poderiam ser estendidos para toda a organização. Da mesma forma, esse estudo poderia ser ampliado para diversas áreas da organização no intuito de promover discussão e análise sobre as diversas percepções dos membros organizacionais sobre o a identidade organizacional. Da mesma forma, poderiam se realizados estudos mais aprofundados tendo como foco o vínculo do indivíduo com a organização. Estudos posteriores também poderiam investigar se o vínculo com a organização pode se configurar numa maneira de compreender a identidade organizacional.

Uma pesquisa mais aprofundada sobre identidade organizacional poderia contemplar uma análise com múltiplas fontes de evidência, como análise de documentos (públicos e internos), entrevistas com membros organizacionais e *stakeholders* (internos e externos). Também poderiam abranger diversas organizações (do mesmo setor ou de setores diferentes) para posterior comparação.

Outro aspecto importante a ser contemplado seria como se constrói a identidade em processos de mudança organizacional e, da mesma forma, como ela se configura nas organizações contemporâneas, expostas a um cenário de fusões, aquisições e incertezas de toda ordem.

Assim, fica a pergunta de como podemos pensar a identidade num contexto de mudanças cada vez mais frequentes, num cenário onde a fluidez é a única regra. A metáfora do *Genesis Discourse* de Thrift (1997) baseada na noção de constante movimento e adaptação e sua preocupação com formas organizacionais mais soltas, que são mais aptas a “seguir o fluxo”, parece abordar apenas um lado do paradoxo de Heráclito: de que não se entra duas vezes no mesmo rio. Formas organizacionais, com aspectos “fixos” e estáveis de identidade organizacional parecem estar sujeitas a uma “torrente” fluida. A pergunta que fica é: “que rio é este?”.

BIBLIOGRAFIA

- ACKERMAN, L. Secrets of the corporate brand. *Across the Board*, New York, v. 35:1: p. 33-36. 1998.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: Cummings, L. L.; Staw, M. M. (Eds). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALBERT, S. et al. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*. v. 25, p. 13-17, 2000.
- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.
- ASHFORTH, B. *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In: Baum, J. A. C.; Dutton, J. E. (Eds.), *Advances in strategic management*. Greenwich, CT: JAI Press. v. 13, p. 19-64, 1996.
- ASHFORTH, B.E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v.14, p. 20-39, January 1989.
- BALMER, J. Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, v. 14, p. 963-996, 1998.
- BALMER, J.; SOENEN, G. The Acid Test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*. v. 15, p. 69-92, 2001.
- BALMER, J.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organziation*, v. 28, n. 3, p. 12-31. 1998.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3, p. 248-291, 2001.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity, and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 14, p. 963-996, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Editora 70, [197-].

- BARTH, F. Pathan identity and its maintenance. In: BARTH F. (Ed.). *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Differences*. London: George Allen and Unwin, 1970. p. 117-134.
- BAUMAN, Z. *O Mal-Estar da Pós Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- BAUMAN, Z. *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999a.
- BAUMAN, Z. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999b.
- BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001
- BAUMAN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- BERG, P.O.; GAGLIARDI, P. Corporate Images: a symbolic perspective of the organization-environment interface. Paper presented at the SCOS Conference on Corporate Images, Antibes.1985
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-categorization, affective commitment, and group self esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*. v. 39, p. 555-577, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2008
- BERNESTEIN, D. *Company Image and Reality: a critique of corporate communications*. Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- BOURDIEU, P. *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, 2007.
- BREWER, M. B.; GARDNER, W. Who is this “We”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 71, p. 83-93, 1996.
- BROMS, H.; GAHMBER, H. Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*. v. 28, p. 482-495, 1983.
- BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, v.25 n. 1, p. 102-120, 2000.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 1-34. 1997.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*. Lincoln, v. 2, n.1, p. 40-57, Jan./Feb 1991.
- BURKE, K.D. *Attitudes toward History*. 3.ed. Berkeley: University of California Press, 1985.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n.1, p. 6-17, jan-mar 1997.

CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba, Juruá. No prelo.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma?. *O&S*, v.15, n.45, p. 127-142, abril-junho, 2008.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. v. 1.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L.T. Organizational identity at issue: Linkages between ‘internal’ and ‘external’ organizational communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds). *New handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage, 2001.

CHENEY, G. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*. London, v. 69, p. 143-158, May 1983.

CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*. v. 15, p. 157-179, 1999.

COHEN, I. J. *Structuration Theory, Anthony Giddens and the Structuration of Social Life*. Nw York: St Martin’s Press, 1989.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off . *Administrative Science Quarterly*, v 49, p. 173-208, 2004.

CORLEY, K et al. Extending and Advancing Theories of Organizational Identity. *Corporate Reputation Review*. v.11, n. 3, p.183-188, 2008.

CORNELISSEN, J, P.; HASLAM, S. A; BALMER, M. T. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, v. 18, p. S1-S16, 2007.

CORNELISSEN, J. P. On the “Organizational Identity” Metaphor, *British Journal of Management*, v. 13, p. 259-268, 2002.

CZARNIAWSKA, B. Identity lost and identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (Ed.). *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

CZARNIAWSKA, B. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n.1, p. 10-13, 2005.

DEEPHOUSE, D. L. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, v. 26 n. 6, p. 1091-1112, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 2000.

DHALLA, R. The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 4, p. 245-260, 2007.

DOWLING, G. R. *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, v.34, n.3, p. 517-554, 1991.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v. 39, p. 239-63, June 1994.

ELSBACH, K. D.; KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering business week rankings. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v. 41 n. 3, p. 442-476, 1996.

ERIKSON, E. H. *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Paidós, 1977.

ERIKSON, E. H. *Infância e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

FAIRCLOUGH, N. *Discourse and Social Change*. Cambridge, UK: Polity Press, 1992.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUEZ, A. L. ; CARRIERI, A. P., Elementos para a Compreensão dos Estudos de Identidade em Teoria Organizacional. In: *Identidade & Organização*, CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). Curitiba: Juruá, no prelo.

FIOL, C. M. et al. Organizational culture and identity: What's the difference any-way? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Eds.). *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 56-59.

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, p. 233-258, 1990.

FONBRUN, C.; RINDOVA, V. The road to transparency: Reputation management at Royal/Dutch Shell. In: SCHULTZ, M.; HATCH M. J.; HOLTEN LARSEN, M. (Eds), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FONBRUN, C. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FONTENELLE, I. A. Construção e Desconstrução de Fronteiras e Identidades Organizacionais: História e desafios do Mc Donald's. *Revista de Administração de Empresas*. v. 47, n. 1, 2007.

FONTENELLE, I. A. *O Nome da Marca: Mc Donald's: Fetichismo e Cultura Descartável*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

FONTENELLE, I. A. *Pós-modernidade: Trabalho e Consumo*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FOUCAULT, M. *The Archeology of Knowledge*. Londres: Routledge, 1972.

FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Social Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n. 2, p. 6-15, abr/jun 2000.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Ceangage Learning, 2008.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?* São Paulo: FGV, 1999.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?* 1997. 305f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

FREUD, S. Além do Princípio de Prazer, Psicologia de Grupo e outros trabalhos. In: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2006. v. XVIII.

FREUD, S. Psicologia das Massas e Análise do Eu. In: *Obras Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Editora Delta [s.d.], v. 9.

GHADIRI, D. P; DAVEL, E. Do Sólido ao Fluido: Contradição Organizacional e Paradoxo na Reconstrução de Identidade. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 9, jan-jun, 2006. Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=3340>. Acesso em 10 novembro de 2010.

GIDDENS, A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: MacMillan Press, 1979.

GIDDENS, A. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002.

GIDDENS, A. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2003.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (Eds). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousands Oaks, CA: Sage, 1998.

- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, v. 25, n.1, p. 63-81, 2000.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, D. K. On Celebrating the Organizational Identity Metaphor: A Rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management*. London, v. 13, p.269-275, 2002.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 370-403. 1996.
- GLYNN, M.A. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, v. 11, n. 3, p. 285-298, 2000.
- GLYNN, M.A.; ABZUG, R. Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, v. 45, 267-280, 2002.
- GOFFMAN, E. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1985.
- GOLDEN-BIDDLE, K.; RAO, H. Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, v. 8, p. 593-611, 1997.
- GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- GUSTAFSON, L. T.; REGER, R. K. Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of Management Proceedings*, p. 464-468, 1995.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2005.
- HARKNESS, J. Living and breathing the brand: The role of internal communication. *Journal of Communication Management*. v. 4, n. 1, 1999.
- HARRIS, F.; CHERNATONY, L. Corporate Branding and Corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. v.35, p.441-457.
- HASLAM, A. S. *Psychology in organizations: the Social Identity Approach*, Sage, London, 2001.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v.18, p. 657-93, 1993.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. *Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 2000.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, p. 356-65, 1997.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; HOLTEN LARSEN M. *The Expressive Organization: Identity, Reputation and the Corporate Brand*. (Eds), Oxford University Press, Oxford, 2000. p. 11-35.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. USA: Jossey-Bass, 2008.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, v. 55, p. 989-1018, 2002.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M.; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Great Britain: Oxford University Press, 2000.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M.; WILLIAMSON, J. Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 2001.

JENKIN, R. *Social identity*. London: Routledge, 1996.

KARREMAN, D.; ALVESSON, M. Making newsmakers: conversational identity at work. *Organizations Studies*, [s. l.], v. 22, n.1, p. 59-89, 2001.

KERNBERG, O. F. *Internal World and External Reality: Object Relations Theory Applied*. New York: Aronson, 1980.

KERNBERG, O. F. *Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações*. São Paulo: Artmed, 2000.

KLIMOSKY, R.; MOHAMMED, S. Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*. London, v. 20, n. 2, p.403-437, Apr. 1994.

KNOX, S.; MAKLAN, S. Competing on value: In: PITMAN F.T. MARKUS, H. R. *Self-schemata and processing information about the self*. London, *Journal of Personality and Personal Psychology*, v. 35 n. 2, p. 63–78, 1997.

KNOX, S.; MAKLAN, S.; THOMPSON, K. E. Building the unique value proposition. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

LABIANCA, G.; FAIRBANK, J. F.; THOMAZ, J. B. et al. Emulation in academia: balancing structure and identity. *Organization Science*, v. 12 n. 3, p. 312–330, 2001.

LAHIRE, B.. *O Homem Plural: os determinantes da ação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LAPLANCHE; PONTALIS. *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LIFTON, R. J. *The Protean Self: Human Resilience in an Age of Fragmentation*. New York, NY: Basic Books, 1993.

LIPOVETSKI, G. *A era do vazio: ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio D'água, 1983.

LIPOVESTSKI, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LIPOVESTSKI, G. *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, I, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.

MACHADO, H.V. A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *RAC*, Edição Especial. p. 51-73, 2003.

MACHADO, H.V.; CRUBELLATE, J.M. Identidade e Imagem Organizacional como Fenômenos Simultâneos e Complementares. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá. No prelo.

MARKUS, H. R. Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Personal Psychology*. v. 35 n. 2, p. 63-78, 1977.

MARTINS, J.; BICUDO, M.A.V. *A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo: Editora Moraes, 1989.

MASON, E.S.; CARR, A. N. The construction of identity in organizations: beyond the cognitive lens. *Current topics in Management*, v. 5, p. 95-116, 2000.

MEAD, G. H. *Mind, Self, and Society: from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83, p. 440-463, 1977.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Identidade organizacional – A Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

NOGUEIRA, E. E. S. O Estudo de Caso da Identidade Organizacional de uma Organização Extinta: O Caso da Alfândega Brasileira. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

OLINS, W. *Corporate identity*. Boston MA: Harvard Business School Press, 1989.

OLINS, W. Why brands are taking over the corporation. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press. 2000.

PAIVA, K.C.; MELO, M.C. Refletindo sobre Identidades e Profissão Acadêmica em Universidades. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. Managing multiple identities: discourse, legitimacy and resources in the UK Refugee System. *Organization*, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 159-185, 1997.

PIMENTA, S. M.; LOPES, M. R.; CORRÊA, M. L., no prelo. A Dialética das Identidades nos Processos de Mudança. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

POTTER, J.; WETHERELL, M. *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behavior*. London; Sage, 1987.

PRATT, M. G. The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 456-493, 2000.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.25, n.1, p.18-42, jan. 2000.

RAO, H.; DAVIS, G.F.; WARD, A. Embeddedness, social identity and mobility: why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 268-292, 2000.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

RAVASI, D.; van REKON, J. Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 2, p. 118-132, Summer 2003.

RIFKIN, J. *A era do Acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia*. São Paulo: Makron Books, 2001.

RINDOVA, V.; FOMBRUN, C. The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY P. (Eds). *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.1, n.2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

RODRIGUES et al. Identidade Corporativa e Imagem Reflexiva Através de Metáforas: o Papel do Contrato Psicológico In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, Maio-Agosto, p. 45-72, 1997.

SARAIVA, L.A.S.; DUARTE, A.C.O. Dimensões da identidade em duas organizações do terceiro setor. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2 ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SCHMITT, B.; SIMONSEN, A. *Marketing Aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. New York: The Free Press, 1997.

SCHULTZ, M. *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.

SCHULTZ, M. Transitions between symbolic domains in organizations. *Organizational Studies*, v.12, p. 489–506, 1991.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. *The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SCOTT, S. G; LANE, V. R. A Stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, v. 25, p. 43-62, 2000.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Afiliada, 1999.

SENNET, R. *A Cultura do Novo Capitalismo*. 2 ed. Rio de Janeiro. Editora Record, 2008.

SENNET, R. *O declínio do homem público*. São Paulo: Editora Schwarcz, 1995.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade Cultural, Identidade Gay e os Desafios do Coming Out nas Organizações. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

SIQUEIRA, M. L. Khaluh: Uma Árvore de Tronco Firme. Identidades Étnicas de Raízes Africanas em Organizações Afro-Brasileiras. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

SOENEN, G.; MOINGEON, B. The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity. In: SOENEN G.; MOINGEON B. (Eds). *Organizational Identities: an Integrative Perspective*. London: Routledge, 2002.

STRYKER, S.; SERPE, R. Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. In: ICKERS W.; KNOWLES E. (Eds.). *Personality, Roles and Social Behavior*, New York, NY: Springer-Verlag, p. 199– 219, 1982.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL S.; AUSTIN W.G. (Eds). *Psychology of Intergroup Relations*. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985.

THIRFT, N. The rise of soft capitalism. *Cultural Values*, v.1, n.1, p 25-71, 1997.

TURNER, J.C. et al. *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford, New York: Basil Blackwell, Inc., 1987.

VASCONCELOS, I. F.; VASCONCELOS, F.C. Identidade, Legitimação Social e Teoria Organizacional: Contribuições de uma Análise Sociológica da Política de Gestão de Pessoas da Natura. *Revista O&S*, v.10, n. 27, p.41-59, Maio-Agosto, 2003.

VASCONCELOS, I. F.; VASCONCELOS, F.C. Identidade e Mudança: O Passado como Ativo Estratégico. *Revista O&S*, v. 8, n. 21, Maio-Agosto, p. 45-73, 2001.

VAN RIEL, C.B.M. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, 1995.

VERGARA, S. C; IRIGARAY, H.A. Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho: O caso dos Deficientes Físicos. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba: Juruá, No prelo.

WATSON, T. J. *Organising and managing work: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. London: Pearson Education, 2002.

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press, 1998.

WHETTEN, D. A. Why organizational identity and why conversations? In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P.C. (Eds). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P.C. *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

WHETTEN, D. A.; MISCHEL, L. J. Towards an Integrated Model of Organizational Identity and Member Commitment. *Annual Meeting of The Academy of Management*. Las Vegas, 1992

WILKINS, A. L. *Developing corporate character: How to successfully change an organization without destroying it*. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.

WILL, M.; PROBST, M; SCHIMIDT. Who's Managing Corporate Reputation?: a survey of leading European companies. *Corporate Reputation Review*. v.2, n. 4, 1999.

WILSON, A. Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*. v.35, p. 353-368, 2001.

WOOD JR., T. Organizações Cinematográficas. São Paulo, EASP/FGV, 1998. 264 p.

WOOD JR., T. Organizações de Simbolismo Intensivo. *Revista de Administração de Empresas*. v. 40, n. 1, p. 20-28, jan-mar 2000.

WOOD JR., T., CALDAS, M.P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. *RAE- Revista da Administração de Empresas*, v.35, p.13-21, set-out.1995.

WOOD JR, T. *Pesquisa Exploratória empírica sobre o fenômeno das “Organizações de Simbolismo Intensivo”*. São Paulo: Relatório de Pesquisa, NPP/EASP/FGV, 1999.

WOOD JR, T; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e Aquisições no Brasil. *RAE-Executivo*. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 41-45, nov 2003 - jan 2004.

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Vínculo Sujeito
Organização

1. O que a organização significa para você?
2. Que prioridade essa organização tem em sua vida?
3. Como você se sente trabalhando aqui?
4. Você se sente reconhecido pela empresa e pelos colegas?

Percepção da
organização pelos
Membros
Organizacionais

5. Que diferenciais a organização possui em relação às demais? O que a torna um lugar especial e diferente para se trabalhar?
6. Qual a razão do sucesso dessa empresa?
7. A organização merece a fama (reputação) que tem?
8. A organização pratica os valores que promove?
9. Quais características nessa organização são permanentes ao longo do tempo.
10. Quais características se modificam ao longo do tempo? Como e em que condições isso acontece?
11. Como se estabelecem as relações e acordos entre os grupos num contexto de mudança?
12. Como os processos de mudança são conduzidos? Do que se precisa abrir mão?

ANEXO II

CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Quadro 8. Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Sexo
1	Especialista 2	1 ano	M
2	Especialista 3	6 anos	M
3	Coordenadora	27 anos	F
4	Especialista 1	29 anos	F
5	Gerente	10 anos	F
6	Especialista 2	17 anos	F
7	Analista	9 anos	M
8	Analista	6 meses	F
9	Gerente	31 anos	M
10	Especialista 1	24 anos	F

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os especialistas seguem a carreira em Y (são cargos de especialidade técnica).

Especialista 1 = Coordenador

Especialista 2 = Gerente

Especialista 3 = Superintendente