

## IDENTIDADE DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES

**Iris Barbosa Boulart** – Doutora em psicologia pela PUC-SP; Professora FEAD.

**Maria Beatriz de Freitas Lanza** – Mestre em administração pela FEAD; Professora do CEFET-MG

### Resumo

Este artigo aborda a questão da identidade no interior das organizações: identidade das pessoas, que são diferentes umas das outras e identidade das organizações, que são marcadas por suas particularidades e sua cultura. São analisadas as abordagens de autores como Erik Erikson, Georges Herbert Mead, Peter Berger e Luckman, assim como Erving Goffman no caso da identidade das pessoas. A identidade organizacional é abordada principalmente na perspectiva de Edgar Schein, que, no Brasil, tem como seguidor o grupo liderado por Maria Tereza Leme Fleury, da Universidade de São Paulo. A parte final do artigo tece considerações sobre as mudanças advindas da globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação e suas conseqüências para a identidade das pessoas e das organizações.

**Palavras-chave:** identidade pessoal, identidade organizacional, identidade no trabalho, socialização organizacional.

### Abstract

This article deals with the issue of identity within organizations: people's identity, that are different from one another and the identity of the organizations, which are marked by their peculiarities and culture. The approaches of authors such as Erik Erikson, Georges Herbert Mead, Peter Berger and Luckman are analyzed, as well as Erving Goffman's approach to people's identity. The organizational identity is approached mainly through Edgar Schein's perspective, which has the group led by Maria Tereza Leme Fleury, from Universidade Federal de Sao Paulo, as a follower in Brazil. The final part of this article makes comments on the changes brought about globalization and information technology development and their consequences for the identity of people and organizations.

**Key-words:** personal identity, organizational identity, work identity, organizational socialization.

### Introdução

No competitivo ambiente empresarial, a diversidade das pessoas e das organizações vem ganhando especial atenção. O que torna uma organização diferente ou melhor do que as outras do mesmo ramo? O que torna um funcionário ou um gestor diferente dos demais, capaz de tornar a empresa mais competitiva? Essas questões, que se relacionam à identidade, pertencem ao elenco de preocupações mais urgentes dos responsáveis pelo sucesso de uma organização.

Identidade organizacional e identidade das pessoas são, pois, temas atuais, que vêm merecendo a atenção de acadêmicos e de consultores. A maioria dos autores que se dedicam à abordagem dessa questão é de origem americana, francesa e inglesa, o que leva estudiosos brasileiros a importar suas teorias. Impõe-se, no momento, a realização de pesquisas que apontem a realidade com a qual lidamos e sugiram caminhos para a administração de empresas no Brasil.

No caso das pessoas, a construção da identidade se faz durante toda a vida, iniciando-se no processo de socialização primária, que em lugar no ambiente familiar, passando pela socialização secundária na escola e nos grupos significativos, e por fim pela socialização profissional e do trabalho. A construção da identidade é um processo flexível, contínuo, e em cada fase da vida, o meio social exerce sua influência sobre as pessoas, ao mesmo tempo que é influenciado ou modificado pela ação dos sujeitos. A aceitação ou rejeição das influências sociais e culturais com as quais nos deparamos durante a vida é que permitem a construção ou desconstrução do nosso “eu”.

No caso das organizações, a chamada identidade organizacional se manifesta através de uma cultura da organização. É a cultura que torna uma organização diferente de outra em função da diversidade de seus valores, crenças, rituais, comportamentos assumidos pelos seus membros, linguagem adotada. A transmissão da cultura organizacional se dá mediante um processo de socialização, através do qual são repassados aos novos membros admitidos os aspectos definidores da identidade organizacional.

O conceito de identidade vem sendo discutido por diversos teóricos e vêm se estabelecendo abordagens diferenciadas para a identidade do sujeito e para a identidade organizacional. Este texto aborda, inicialmente, algumas das teorias que tratam a que são

da identidade do sujeito e a maneira como ela se constrói; em seguida, trata-se a questão da identidade organizacional e na parte final são tecidas considerações sobre a questão da identidade num contexto de mudança.

### **Conceito de Identidade**

O tema identidade é estudado desde os séculos VI e V A.C. e, segundo Caldas e Wood Jr. (1997), teve origem na lógica e na filosofia clássica. Entretanto, os estudos científicos focais sobre identidade organizacional são recentes e datam principalmente dos anos 1980, mostrando-se ainda incipientes (MACHADO, 2003).

Machado (2003) considera a existência de identidades em quatro níveis: identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho e identidade organizacional. Para este autor, a identidade pessoal é ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade social aborda o conceito de si a partir da vinculação da pessoa com grupos sociais. A identidade no trabalho diz respeito à influência que o trabalho exerce sobre aspectos particulares da pessoa e a identidade organizacional é um processo mais complexo, resultante das interações na organização e que marca o diferencial de uma organização em relação à outra.

Segundo Sainsaulieu a identidade profissional é ancorada na experiência relacional e social do poder, sendo um processo relacional de investimento de si, em um papel passageiro, em um cenário provisório. Para Sainsaulieu (apud DUBAR, 2005, p. 151) a identidade profissional é a “maneira como os diferentes grupos no trabalho se identificam com os pares, com os chefes e com os outros grupos; a identidade no trabalho é fundada sobre representações coletivas distintas, construindo atores do sistema social empresarial”.

A construção das identidades no trabalho, para Sainsaulieu (apud DUBAR, 2005), ocorre entre lógicas de atores diversos: colegas, chefias pares, entre outros, sob normas relacionais no interior da empresa, nas relações de poder e no sentimento de pertencimento experimentado pelos indivíduos.

Erikson (1972), autor de uma das teorias mais aceitas pela Psicologia, buscou reunir conceitos oriundos da Psicanálise e da Antropologia para propor o modelo teórico

através do qual explica a identidade pessoal. Segundo este autor, a personalidade se desenvolve de acordo com uma escala predeterminada na prontidão do organismo humano para interagir com o ambiente. Ele enumerou períodos que denominou “oito idades do homem”, os quais são marcados por conflitos. São eles: confiança X desconfiança; autonomia X vergonha e dúvida; iniciativa X culpa; indústria X inferioridade; identidade X confusão de papéis; intimidade X isolamento; generatividade X estagnação; integridade do ego X desesperança. (ERIKSON, 1971).

De acordo com Erikson (1971), a identidade é construída ao longo da vida, no “ritmo apropriado e na seqüência adequada”, de tal modo que, na medida em que conflitos associados a determinadas faixas de idade são resolvidos, passa-se à etapa seguinte. Existe coincidência entre a emergência da crise da identidade e a adolescência; assim, esta crise constitui o aspecto psicossocial do processo adolescente e é representada pelo conflito identidade X confusão de papéis. (ERIKSON, 1972, p.90).

A chamada crise da identidade constitui, pois, o momento em que os jovens, assediados pela revolução fisiológica de sua maturação genital e pela incerteza dos papéis adultos à sua frente, parecem muito preocupados com as tentativas mais ou menos excêntricas do estabelecimento de uma subcultura adolescente e com o que parece ser mais uma final do que uma transitória ou de fato, inicial formação de identidade. (ERIKSON, 1972, p. 128, 129).

Erikson (1972) analisa detidamente as manifestações próprias deste período – a busca de homens e idéias em que possa ter fé; a identificação com heróis; o amor adolescente, caracterizado pela busca da identidade própria na projeção da imagem difusa da pessoa numa outra; a urgente necessidade de filiar-se a grupos e ser reconhecido pelos pares; a adesão a um tipo de ideologia. Quando os papéis se tornam claros, tem-se a instalação da identidade do jovem.

Para Erikson (apud Caldas e Wood. Jr., 1997) a identidade individual toma o sentido de unicidade e continuidade de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e sua cultura.

Mead (1982), psicólogo social ligado à Escola de Chicago, foi o fundador e principal representante do condutismo social e considera que a construção da identidade

se faz através da socialização, mediante um processo dinâmico e contínuo. A partir das interações sociais, ocorrem os processos de adaptação recíproca entre o homem e o ambiente social, os quais são mediados pelos gestos simbólicos e pela linguagem. A maior contribuição de Mead reside em haver demonstrado que o espírito e a persona são emergentes sociais, e que a linguagem, na forma de gesto vocal, proporciona o mecanismo para sua emergência. Segundo este teórico, portanto, a transformação do indivíduo biológico em organismo ou pessoa com espírito se efetiva por meio da intervenção da linguagem, enquanto a linguagem, por sua vez, pressupõe a existência de certa sociedade e de certas capacidades nos organismos individuais.

Para Mead (1972) existem três momentos de socialização. Na chamada socialização primária, as crianças buscam representar os papéis dos pais, usando de seus brinquedos para atingir tal finalidade. A socialização é iniciada com a criança espelhando-se no comportamento dos pais, e este momento é chamado “assunção”. Na segunda etapa da socialização, que ocorre na escola, as crianças começam a respeitar normas, brincam também de jogos livres, e é a partir de então que se inicia a compreensão “do outro”. Neste momento, se estabelece a compreensão do indivíduo em relação à equipe, “a unidade do si-mesmo”, e esta etapa é denominada pelo autor “o outro generalizado”. Todas as atitudes de outros, organizadas e incorporadas à pessoa – sejam elas específicas ou generalizadas – constituem o “mim”. Mas se isto representasse tudo o que existe na pessoa, a explicação seria unilateral, não deixaria espaço para a atividade criativa e reconstrutiva; a pessoa não refletiria a estrutura social, ela não seria mais do que reflexo. A pessoa completa é entendida por Mead como ao mesmo tempo “um eu” e “um mim”. Assim é que, finalmente, se instala a terceira e última etapa da socialização. Quando o sujeito já se identifica progressivamente como “Eu”. O eu é o princípio da ação e o impulso. Com sua ação, o indivíduo pode mudar a estrutura social.

A consolidação e conclusão da identidade social dependem do equilíbrio entre o “mim” e o “eu”. O “mim” significa que o sujeito interiorizou o espírito do grupo e o “eu” lhe permite afirmar-se positivamente no grupo. Para Mead (apud Dubar, 2005, p. 118) “a socialização ocorre paralelamente à individualização: quanto mais se é si mesmo, mais se está integrado ao grupo”.

A teoria de Mead sugere uma perspectiva dialética – por meio do processo social, o indivíduo biológico obtém um espírito e uma persona. Em virtude da internalização ou importação do processo social de comunicação, o indivíduo adquire o mecanismo do pensamento reflexivo, tornando-se capaz de prever as conseqüências de suas ações. Adquire também a capacidade de fazer de si mesmo um objeto para si e de viver num mundo moral e científico comum. Torna-se um indivíduo moral, com fins impulsivos transformados na busca consciente de fins. Devido ao surgimento de tal indivíduo, a sociedade é transformada; recebe, por mediação da pessoa social reflexiva, a organização distintiva da sociedade humana.

Berger e Luckmann (1978) se inspiram no condutismo social de Mead, mas vão além das teorias de socialização desse autor, propondo a sociologia do conhecimento. Esses dois sociólogos inserem a problemática dos saberes, elaborada pela corrente fenomenológica, principalmente por Alfred Schutz (1967). A questão do saber para Berger e Luckmann (apud Dubar, 2005) vai além do senso comum, herdado da família como valores e ética. A escola passa a dar uma nova identidade ao indivíduo, e nesta passagem vai haver um processo de ruptura apresentando um conflito entre o herdado e o aprendido. Nesta perspectiva, admite-se que “a socialização se define, antes de tudo, pela imersão dos indivíduos no “mundo vivido”, que é ao mesmo tempo um ‘universo simbólico cultural’ e um ‘saber sobre esse mundo’”. (SCHUTZ, 1967, p. 120).

Estes processos de ruptura entre a socialização primária e a secundária, para Berger e Luckmann (apud Dubar, 2005), ocorrem em duas situações. A primeira é quando a socialização primária fracassa e a socialização secundária se dá em bases mais fortes e concretas apresentando uma estrutura mais sólida para o indivíduo; e a segunda é quando as pessoas passam por contingências das relações de trabalho, dos saberes e das relações sociais.

Berger e Luckmann (apud Dubar, 2005) também visualizam as interações das identidades secundárias individuais na construção e transformação da sociedade. “Somente a socialização secundária pode produzir identidades e atores sociais orientados

pela produção de novas relações sociais e suscetíveis de, por sua vez, se transformarem por meio de uma ação coletiva eficaz, ou seja, duradoura” (ibidem, p. 127).

Goffman (1983), que também se inspirou em Mead, elaborou uma teoria que se baseia na representação teatral. Para ele,

quando um indivíduo chega à presença de outros, estes, geralmente, procuram obter informação a seu respeito e esta informação serve para definir a situação, tornando os outros capazes de conhecer antecipadamente o que ele espera deles e o que dele podem esperar... O indivíduo terá de agir de tal modo que, com ou sem intenção, expresse a si mesmo e os outros, por sua vez, terão de ser de algum modo, impressionados por ele. (GOFFMAN, 1983, p. 11, 12)

Segundo Baugnet (apud Machado, 2003, p. 57) “a identidade social articula o processo cognitivo de categorização e vinculação social e é a estrutura psicológica que realiza a ligação entre o indivíduo e o grupo”.

Para Dubar (2005) a identidade é dividida entre o que eu sou e o que acham que sou, a percepção que tenho do meu eu e a percepção que os outros têm do meu eu, porém nunca haverá uniformidade nestes dois vértices, pois nunca uma pessoa vai poder viver a outra, ser a outra ou estar na “pele” da outra.

Na profundidade da construção da identidade, esta nada mais é do que 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).

“A identidade nunca é dada, ela sempre é construída e deverá ser (re)construída em uma incerteza maior ou menor e mais ou menos duradoura” (DUBAR, 2005, p. 135).

Para Machado (2003, p. 55) “uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada”. Assim, a identidade pessoal sofre mutações de acordo com as novas experiências que o indivíduo vive. Existe uma interferência das relações sociais sobre as identidades pessoais, assim como as identidades pessoais influenciam as identidades sociais; trata-se de um processo de mão-dupla, de trocas simultâneas.

Todas as relações sociais remetem os indivíduos a processos de construção ou desconstrução de identidades, à medida que os valores dos grupos de relacionamentos são aceitos ou não pelos indivíduos. Segundo Carl e Carrieri (2003) a identidade deve ser considerada como um construto complexo, multifacetado e passageiro.

Após esta exposição, infere-se que as teorias que abordam o assunto admitem que a identidade não é fixa, nunca está totalmente completa e acabada, pois muda durante toda a vida; é um processo social, sob influência da cultura na qual a pessoa se insere. A identidade pessoal sempre busca equilíbrio entre aquilo que o sujeito é e o que os demais esperam que ele seja.

Na evolução teórica da construção das identidades, pode-se incluir o processo de identificação, que se baseia na formação profissional e na inserção no mercado do trabalho. Este momento da inserção constitui um fato significativo, que traz uma contribuição relevante para a formação da identidade autônoma.

Segundo Machado (2003, p. 58), “a socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder, vivenciadas no processo produtivo, as quais geram normas coletivas de comportamento e fornecem a possibilidade de construir uma identidade o trabalho [...]”.

De acordo com a proposta de Machado (2003) a identidade organizacional só pode ser compreendida a partir do comportamento humano dos indivíduos que atuam na organização, por influência de suas identidades pessoais ou das identidades sociais.

Para Dubar (2005) existem dois processos heterogêneos para a construção identitária: o relacional e o biográfico; o processo relacional decorre das transações objetivas, da identidade para o outro, dos atos de atribuição, reconhecimento e não-reconhecimento, levando à construção da identidade social virtual. O processo biográfico consiste na construção da identidade para si, nos atos de pertencimento, resultando na identidade social “real” das transações objetivas.

No caso de divergência entre a identidade social virtual e a identidade real, podem ocorrer, no processo de socialização, as estratégias identitárias, que buscam diminuir a distância entre as duas identidades. Trata-se de uma tentativa de equilíbrio entre identidade herdada e identidade visada, através de processos objetivos e subjetivos,

porque, segundo Dubar (2005), a identidade de uma pessoa não é feita à sua revelia. Não há como prescindir dos outros para forjar a própria identidade.

### **Identidade Organizacional**

As organizações são mini-sociedades compostas por diversos grupos de atores sociais, com diferentes valores e visões do mundo. Assim como as pessoas, as organizações também possuem características que as diferenciam umas das outras. O conjunto dessas características constitui a identidade organizacional. Segundo Jô Hatch e Schultz (1997, apud MACHADO 2003, p. 61) “a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. O processo mediante o qual se dá a construção dessa identidade é dinâmico, contínuo e baseia-se na interação entre os diversos atores da organização, através de relações formais e informais.

O processo mediante o qual a cultura organizacional é transmitida aos novos membros, assegurando a preservação da identidade organizacional é denominado socialização organizacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004)

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam espaço a partir da década de 1950 e estão associados à expansão geográfica das empresas multinacionais, que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países, para obterem vantagens competitivas. Mesmo contando com o baixo custo da mão de obra, com os novos mercados, com a proximidade maior da matéria prima, as empresas multinacionais se depararam com problemas que não experimentavam em seus países de origem. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 283, 284). Diante dessa realidade, a partir das décadas de 1970/80, as pesquisas sobre os temas cultura e identidade organizacional tornaram-se presentes dentro do cenário organizacional e acadêmico.

Para enfrentarem tais situações novas, os administradores tiveram que buscar compreender a cultura do país em que uma organização se instala, analisar as interações entre os trabalhadores numa organização e adequar os procedimentos aos aspectos identificados. Emergiram, a partir de então, estudos sobre cultura nacional e cultura organizacional, (HOFSTEDE et al., 1990; MOTTA; CALDAS, 1997) metodologias de

avaliação da cultura organizacional, (FLEURY; BERTERO, 1992) e socialização organizacional (SHINYASHIKI, 2002; BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

As abordagens adotadas pelos pesquisadores para estudar cultura são denominadas empiricista, antropológica e clínica, sendo a antropológica a mais utilizada. Thompson (1990) faz uma análise histórica do conceito de cultura e explora de modo detalhado a abordagem antropológica, iniciada pelo antropólogo inglês Edward B. Tylor, em 1871.

Schein, um dos mais eloquentes estudiosos deste tema, concebe o seguinte conceito de cultura organizacional:

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287)

Na perspectiva de Schein (2001, p. 29) “a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos”.

De acordo com Schein (2001, p.30), existem três níveis da cultura organizacional, que vão do mundo visível ao mundo tácito e invisível. São eles: os artefatos, os valores partilhados e os pressupostos básicos. Os artefatos são atributos visíveis, identificados logo que adentramos a empresa: as estruturas e processos organizacionais visíveis, os comportamentos dos funcionários. Quando o iniciante se depara pela primeira vez com esses artefatos ele não consegue entender bem o que significam e a busca de explicação o leva ao segundo nível da cultura. O nível dos valores partilhados reúne as estratégias, os objetivos, a filosofia da organização. É neste nível que se encontram os valores vigentes na organização, a adoção de estratégias de grupo ou o trabalho individual como recurso destinado a obter melhores resultados, o respeito à privacidade ou a transparência. O iniciante terá de recorrer aos informantes para entender o que tais valores representam, como tiveram origem e como foram assumidos pelos funcionários. O terceiro nível, que é denominado nível dos pressupostos básicos ou das certezas tácitas compartilhadas,

compõe-se de percepções, crenças, pensamentos e sentimentos e se mantém no nível inconsciente. A essência da cultura organizacional é constituída pelos valores, crenças e certezas que são aprendidos em conjunto e que são gradualmente partilhados pelos novos membros da organização como “corretos”. Desse modo, esses valores, crenças e certezas são introjetados pelos membros da organização e passam a determinar a maior parte de seus comportamentos.

Aktouf (1994, p. 49), define a cultura como “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida, em comum nos grupos sociais”. Analisando a cultura organizacional, este autor adota uma perspectiva política, que considera esta cultura um conjunto de elementos em relação dialética constante: relações concretas, econômicas, sociais e simbólicas; então admitindo que a cultura é todo um complexo que inclui saberes, crenças e arte. Não é mais possível separar as idéias e representações daquilo que constitui a vida social articulada em torno da maneira como se distribuem o status, os papéis relativos às diversas situações sociais e as relações de produção estabelecidas em torno das atividades econômicas.

Sob diferentes enfoques, têm sido desenvolvidos conceitos de cultura organizacional. Um ponto comum nesses enfoques é a noção do simbólico, ou seja, a existência dos significados particulares, reconhecidos por aqueles que partilham da mesma cultura. Berger e Luckman (1978) avaliam que quando um grupo quer transmitir à geração seguinte uma visão do mundo, surge a necessidade de legitimação, que consiste em explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos significados adotados e isto dá origem ao universo simbólico.

Esta valorização do simbólico não se restringe às culturas nacionais; ela se estende à cultura organizacional. De acordo com Vieira (2004) e Motta (2000) os elementos culturais, tais como mitos, cerimônias, rituais, enfim os significados compartilhados, construídos pelas organizações no espaço imaginário, desenvolvem o controle sobre os membros das organizações. Quando se estuda uma organização, é possível verificar como certos símbolos são criados e quais os procedimentos são adotados para legitimá-los. Um bom exemplo é a transformação do fundador da organização em herói ou em mito; para legitimar tal significado, são adotados diversos recursos, tais como estórias, ritos, boatos.

As considerações feitas sobre o conceito de cultura organizacional deixam claro o caráter de identidade que ela atribui a uma organização. Culturas organizacionais são estudadas para se conhecer melhor as empresas; para verificar se suas capacidades estão sendo bem utilizadas ou não; para que o processo de implementação de mudanças seja auxiliado pelo conhecimento de aspectos da cultura auxiliie no processo. Através do estudo da cultura organizacional pode-se entender: as relações de poder; as regras estabelecidas e não escritas; os interesses de determinados grupos e os comportamentos contraditórios. Através dos mecanismos implícitos na cultura e na identidade organizacional, os sistemas de controle são exercidos através dos jogos de poder.

Diante do fenômeno de internacionalização das grandes empresas, da gestão em rede, o conhecimento da cultura do país aonde se vai instalar uma nova unidade é fundamental para os processos de gestão que a cultura da empresa “mãe” esteja bem clara para seus novos funcionários e gestores. Entende-se por empresa mãe a matriz de qualquer organização que implementa, instala e desenvolve novas unidades.

Diante da importância que a cultura organizacional ganhou nas últimas décadas, tem-se tornado relevante abordar uma metodologia adequada à pesquisa deste tema. Segundo Fleury (1992, p. 21), Schein, em suas pesquisas, adota uma postura clínica, propondo que se utilize como instrumentos de coleta de dados entrevistas com os fundadores, considerados por ele elementos-chave da organização. Para ele, “a perspectiva clínica provê um contraponto útil para a perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se apreender coisas sobre a organização.”

Fleury (1992, p. 21), que se inspira em Schein, observa que, ao investigar os pressupostos básicos, o pesquisador deve levar em conta:

- *A relação com a natureza:* a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?
- *A natureza da realidade é de verdade:* as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a verdade da organização é revelada ou descoberta.
- *A natureza humana:* é boa, má ou neutra?

- *A natureza da atividade humana*: o que é considerado certo para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana: ser ativo, passivo, se autodesenvolver?
- *A natureza das relações humanas*: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?

Para Fleury (1992) os caminhos trilhados para se desvendar a cultura de uma organização, sugerem que se deva estudar: o histórico das organizações; o processo de socialização de novos membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

### **Identidade e Contexto de Mudança**

As culturas nacionais ainda constituem uma das principais fontes de identidade; elas são compostas não apenas de instituições culturais, mas também de símbolos e representações, possuem um discurso, um modo de construir sentido, com o qual as pessoas podem se identificar. As memórias do passado, o desejo de viver em conjunto, a perpetuação da herança constituem uma cultura nacional como uma “comunidade imaginada” (HALL, 2005).

Na contemporaneidade, grandes interferências globais, auxiliadas pela tecnologia da informação, ameaçam a “comunidade imaginada” de cada país. Segundo Baumann (2005), o “estado-nação” já não é mais depósito natural da confiança pública. Os benefícios da seguridade social, que hoje é assumida pelas empresas, em investimentos como saúde, cultura, educação e arte, fazem com que as pessoas, cada dia mais, se identifiquem, se assegurem e criem suas identidades de acordo com seus cargos e com as organizações onde prestam serviços. Isto representa, de um lado, o fracasso do “estado-nação” e de outro a valorização da identidade organizacional e da identidade no trabalho.

Ao assumir um trabalho numa organização, o indivíduo passa a pertencer a uma comunidade e este sentimento de pertencimento cria no indivíduo “certo conforto”, caso

ele se identifique com a cultura da organização. Desde a década de 1970, entretanto, a redução de postos de trabalho nas empresas, o aumento das taxas de desemprego, a instabilidade profissional, e outros efeitos da automação têm determinado a emergência de dificuldades no mundo do trabalho. Assim, trabalhadores qualificados ou não, jovens ou mais maduros, estão vivendo em processo de construção pessoal de estratégia identitária, pois cada vez mais a identidade profissional para si tem levado o indivíduo a mobilizar a imagem de si, a avaliação de suas capacidades de realização e de seus desejos (DUBAR, 2005).

Tem-se verificado, pois, que nas últimas décadas, o vínculo das pessoas com as organizações sofreu significativas mudanças. O fato de “estar empregado” sempre teve grande significado na vida das pessoas e pertencer a uma organização faz com que as pessoas sintam segurança. Mas, neste momento, o desemprego é um fantasma ameaçador, já que os empregos estão desaparecendo e sendo substituídos por trabalhos temporários, terceirizados, ou trabalhos “por conta própria”. Esta situação tem uma ação nefasta sobre a identidade profissional e pessoal, já que diante da perda do emprego os indivíduos ficam sem referencial, não têm onde se apegar, nem como garantir seus compromissos e são envolvidos pela insegurança e pela baixa auto-estima.

Diante da compressão do espaço-tempo-identidade, a compreensão e a solidificação das identidades tornam-se tarefas árduas. A todo instante o indivíduo é bombardeado por uma gama tão grande de informações, que não há espaço e tempo para sedimentação das idéias, valores e culturas. Isto leva à fragmentação das identidades e gera uma “crise de identidade”.

As interações sociais ocorrendo em grande velocidade atuam sobre o “eu” de cada um, interferindo em suas novas identidades, fragmentando-as a cada instante.

Os efeitos da globalização são irreversíveis e inevitáveis nos processos de construção das identidades e na mutação das culturas. No atual cenário das “crises de identidade”, observa-se uma nova categoria de crises, que se pode chamar de “crise de identidade profissional”. Há 50 anos, as identidades profissionais eram muito mais delimitadas, consolidadas e estáveis. O médico, o advogado e o engenheiro exerciam apenas suas profissões de formação acadêmica. Atualmente, verifica-se uma penetração

de vários campos na medicina, na engenharia, no direito, na tecnologia. O engenheiro, para exercer a sua profissão, tem que saber sobre administração, direito, psicologia, tecnologia. O médico precisa dominar informática para ter acesso às novidades de sua área e psicologia para atender bem aos seus clientes. A atuação profissional está permeada de forma multidisciplinar. Ao mesmo tempo em que os profissionais abrem seus leques de conhecimento cultural, sofrem as angústias diante da necessidade de serem “especialistas em generalidades”, descentralizando suas identidades profissionais e vivenciando a crise de identidade profissional, muitas vezes se perguntando: O que é mesmo que eu sou? O que é mesmo que eu queria ser? O que é que serei daqui a cinco anos? O que é que eu vou ser amanhã? Por mais estranhas que pareçam essas perguntas, elas estão presentes nas mentes de muitos profissionais de 30, 40 e 50 anos de idade.

Teóricos como Hall (2005), Bauman (2005) e Castells (2005) defendem a idéia de que nos últimos 50 anos as transformações ocorridas superam em volume e abrangência as mudanças de épocas anteriores, mencionam um tipo diferente de mudança estrutural, que vem fragmentar as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, as quais antigamente eram consolidadas. Esses fatores estão também mudando nossas identidades pessoais, levando a uma “perda” do “sentido de si”.

Esta perda de um ‘sentido de si’ estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. Esse duplo deslocamento - descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui uma ‘crise de identidade’ para o indivíduo" (HALL, 2005, p. 9).

As identidades vão sendo mudadas, difundindo-se ou rejeitando-se, temporariamente em um contínuo processo sem fim, de forma rápida e permanente. Diante das incertezas, a construção da identidade assumiu a forma de um experimento infundável.

Os experimentos jamais terminam, você assume uma identidade num momento, mas muitas outras, ainda não testadas, estão na esquina esperando que você as escolha. Muitas outras identidades não sonhadas ainda estão por ser inventadas e cobiçadas durante a sua vida. Você

nunca saberá ao certo se a identidade que agora exhibe é a melhor que pode obter e a que provavelmente lhe trará maior satisfação (BAUMAN, 2005, p. 91-92).

O momento dinâmico da atualidade é reflexo das grandes mudanças ocorridas entre os séculos XVII e XX, que incluem as influências, do Iluminismo, do Renascimento, das idéias de Adam Smith, Darwin, Marx e o desenvolvimento das ciências sociais. Os interacionistas simbólicos consideram que, a partir da metade do século XX, tem havido a migração do sujeito do iluminismo, visto como identidade fixa e estável, para o sujeito pós-moderno das identidades inacabadas e fragmentadas. Todas estas transformações atuam em vários contextos, simultaneamente, atingindo até mesmo a construção dos espaços urbanos, sendo ditadas pelas classes dominantes e interferindo no modo de vida de grande parte da população global.

As diferentes relações de trabalho surgidas a partir da década de 1980, as novas formas de gestão impulsionadas pela competitividade de um mercado globalizado já não mais permitem uma construção sedimentada das identidades, mas uma construção fragmentada das identidades. Este quadro requer uma reflexão séria, que deve ser feita pelo mundo acadêmico e empresarial, para que não se construa uma sociedade sem rosto, uma empresa desumana e as pessoas sobrevivam sem identidade definida.

### Referências

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. v II. São Paulo: Atlas, 1993. p. 40-79.

BAUMANN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BERGER, Peter L.; LUCKMAN, Thomas. *A construção social da realidade*. Trad. Floriano de Souza Fernandes. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1976.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos *et al.* *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CALDAS, M.P.; WOOD JR, T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CARL, T. C.; CARRIERI, A. de P. A construção e transformação da identidade de uma universidades católica: o caso da PUC Minas – Brasil. In.: *Economia e Gestão*. Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 90-108, dez. 2003.

DUBAR, C. *A socialização: construções das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005. p. 115-159.

ERIKSON, Erik H. *Infância e sociedade*. Tradução de Gildásio Amado. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

ERIKSON, Erik H. *Identidade, juventude e crise*. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: PETTIGREW, Andrew *et.al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 15-27.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 8 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOFSTEDE, Geertz *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In.: *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 286-316, 1990.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. v. 31, n.5/6, p. 356-365, 1997.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: Edição Especial, v.51, n. 73, p. 51-73, 2003.

MEAD, George Herbert. *Espiritu, persona y sociedad, desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1982.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. S.Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000, p.187-197.

SAMPAIO, Jader dos Reis & FLEURY, Maria Tereza L. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

SILVA, Georgina A. V. Organizações flexíveis, terceirização por *insourcing* e gestão de recursos humanos: paradoxo e contradições. *Revista de Administração da FEAD*. Belo Horizonte: FEAD, 2004. v. 1; n.2; p. 121-132.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

THONSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Vozes.

THONSON, Kenneth. Social pluralism and post-modernity. In: STUART, Hall; DAVID, Helf; TONY, MC Grew (orgs.). *Modernity and its futures* Cambridge: Polity Press/Open University Press, 1992.

VASCONCELOS, I. F. G. de; E VASCONCELOS, F.C. de. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organização & Sociedade*. v. 10, n. 27, 2003.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista de Administração da FEAD*. Belo Horizonte: FEAD, 2004. v.1, n.1, p.61-67.