

O gestor e a expressão de si-mesmo

A identidade individual na empresa

por Paulo Roberto Motta

RESUMO: O objetivo deste artigo é compreender como a elite gerencial percebe seu sentido de identidade e de expressão de si mesma. Por meio de entrevistas com dirigentes e gestores brasileiros, investigaram-se: os níveis de congruência com a organização; sentimento de segurança; graus de satisfação geral com o trabalho; percepção de autonomia para a auto-expressão; sentimento de ser controlado; autonomia para métodos de trabalho e inovação; e sentimento de exclusão. Gestores e quadros profissionais parecem bem ajustados às suas funções, embora com alto grau de paroquialismo e sem ilusões sobre a vida no trabalho. Ademais, esses ajustamentos são baseados menos no valor da auto-expressão individual e mais nos valores de concretização e conquista. Gestores têm um baixo sentido de exclusão, como também uma baixa crença na cultura organizacional, mas têm uma crença elevada no individualismo e na pluralidade de opiniões. A organização do trabalho pode ser uma instância vigorosa para remodelar o si-mesmo.

Palavras-chave: Si-Mesmo, Identidade Individual, Gestores, Elite Gerencial

TITLE: The manager and the expression of the self: individual identity in the enterprise

ABSTRACT: The objective of this article is to understand how managerial elite perceives its sense of identity and expression of the self. By interviewing Brazilian managers, it was investigated: the degree of congruence levels to organizations; security feeling; general satisfaction degree; the autonomy perception for the expression of the self; the feeling of being controlled (surveillance); autonomy for work methods and innovation; how one perceives the feeling of exclusion. Managers and professional staff seem well adjusted to their organization although with both a high sense of parochialism and of no illusion about working life. Also, these adjustments are less based on the value of individual self-expression and more on the value of achieving and conquering. Managers feel a low sense of exclusion as well as a low belief in organization culture but have a high belief in individualism and plurality of opinions. Work organization can be a vigorous instance for remodeling the self.

Key words: Self, Individual Identity, Managers, Managerial Elite

Normalmente, as pessoas se vêem como únicas, conhecem seus hábitos, suas formas típicas de pensar e agir e, assim, sabem se distinguir dos demais: percebem-se como ativas em moldar suas experiências e a dirigir suas próprias ações. Ao se relacionarem com outros, procuram dar sentido às suas opções quase como um cultivo de si próprias. Mas, na vida como no trabalho, não controlam

todos os acontecimentos: tornam-se, em parte, dependentes das suas relações sociais.

Por serem influenciadas pelo contexto social e organizacional, as pessoas reconstróem algumas atitudes e comportamentos, afetando, assim, o significado de seus papéis sociais e aspectos de sua própria identidade. Normalmente, referem-se ao si-mesmo como um conjunto de característi-

cas e valores pessoais que reconhecem como parte de si mesmas.

No caminho para compreender o si-mesmo, ressaltam-se duas correntes, originárias de ramos diferentes das Ciências Sociais. Na perspectiva mais sociológica, o si-mesmo é visto mais como uma construção social em função da cultura e das relações sociais. O contexto social determina o peso que cada pessoa dá a um aspecto de si mesma, e assim percebe-se como única principalmente quando interage com outros. Como as pessoas desempenham um papel ativo, também moldam instituições e relacionamentos sociais. Assim, manufatura-se a identidade numa constante interação social.

Identidade: o singular invariável e mutante

Na perspectiva mais psicológica, o si-mesmo é essencialmente uma construção interna, sobretudo nos rearranjos dos sentimentos sobre experiências reais e na solução dos conflitos emocionais sobre si próprio. São as disputas entre os aspectos racionais, lógicos e mais conscientes com as dimensões do ilógico, emocional e menos consciente que moldam as próprias referências, opiniões e compreensão de si próprio. Assim, forma-se a identidade e o si-mesmo numa constante auto-interpretação. Na análise psicológica, prevalecem os atributos individuais mais típicos e que outros não compartilham: a singularidade que diferencia o si-mesmo.

O si-mesmo se desenvolve na prática social e emerge pelo desempenho de um papel ativo (Ruano-Borbalan, 1998; Mead, 1967), além de carregar uma dimensão mais passiva, dependente do contexto social no qual o indivíduo se insere. Portanto, a identidade individual ou o si-mesmo é menos uma estrutura cognitiva estável e mais parte de um processo dinâmico em constante reconstrução pela influência social.

Assim, compreende-se a identidade pelos relacionamentos e interações aos quais as pessoas atribuem significados. Identidade é tanto similaridade quanto diferença, mas, normalmente, ressalta-se mais a singularidade pessoa como uma entidade separada e distinta dos outros (Shotter, 1993; Willis, 1977 e 1990; Hetherington, 1997; Tyler, Kramer, Oliver, 1999; Brewer e Pickett, 1999).

Como categoria de estudo, o si-mesmo é útil para se entender como as pessoas constroem significados e dão sentido às suas ações na organização do trabalho. Vê-se melhor a identidade pelo sentido das percepções diárias e interpretações de novos fatores sociais. Entre os fenômenos internos da mente e as experiências sociais, produz-se um si-mesmo, singular público, percebido por outros (Turner, 1991).

Natureza da pesquisa

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

Paulo Roberto Motta

paulmott@fgv.br

PhD pela Universidade de North Carolina (EUA). Atualmente coordena o Programa de Doutorado da EBAPE/FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

PhD at University of North Carolina (USA). Presently he is the Coordinator of the Doctoral Program at EBAPE (Brazilian School of Public and Business Administration) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brazil.

Recebido em Maio de 2004 e aceite em Julho de 2004.

Received in May 2004 and accepted in July 2004.



percebe o sentimento de exclusão e como se estabelecem os elos positivos e negativos ou as relações de amor e ódio com a organização.

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

Perspectiva social: a integração e a centralidade do trabalho

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

Entre dirigentes e profissionais superiores encontrou-se, por percepção, um alto grau de integração. Três quartos se sentem integrados à empresa e com possibilidades de expressão e progresso. Apenas 13.7% manifestam algum grau de dissidência e alienação, sobretudo em relação a decisões dos superiores, mas como um sentimento de não-participação no processo decisório, e não necessariamente de isolamento do contexto organizacional.

interação social faz emergir não só a identidade individual mas também a novidade oriunda da sua própria transformação.

Portanto, o si-mesmo só pode ser entendido em termos do papel ativo que a pessoa desempenha na realidade social. O não-reconhecimento da noção de indivíduo autônomo e a sua indissociabilidade em relação ao ambiente encontram-se também na integração indivíduo-ambiente de Ellias (1994) e no construcionismo de Foucault (1990) – processo de interação no qual a sociedade é co-criada. A própria essência do sujeito implica o objeto – que pode ser identificado com o sujeito –, e, assim, entende-se a identidade pela superposição e contradições entre ambos.

Nessa pesquisa, o grau de integração e dissidência do si-mesmo no trabalho foi estudado por três medidas: a percepção de integração, da identidade institucional comparativa e da síndrome nós-eles, referente à expressão individual.

Entre dirigentes e profissionais superiores encontrou-se, por percepção, um alto grau de integração. Três quartos se sentem integrados à empresa e com possibilidades de expressão e progresso. Apenas 13.7% manifestam algum grau de dissidência e alienação, sobretudo em relação a decisões dos superiores, mas como um sentimento de não-participação no processo decisório, e não necessariamente de isolamento do contexto organizacional.

Dirigentes sabem da necessidade e tendem a praticar o envolvimento de outros – gerentes e quadros superiores – em suas atividades: trabalham nas redes de relações de forma calculada e referenciada por expectativa de resultados.

Mesclam as interações necessárias, usufruem das perspectivas alheias, mas tendem a valorizar mais as próprias opiniões, e, assim, carregam um sentimento individual de independência que lhes confere um sentido de si-mesmo nas suas conquistas. Como usam, mas modificam, as perspectivas dos gerentes e quadros subordinados, favorecem nesses grupos um sentimento de dissidência e distância.

Esses grupos de funcionários tornam-se críticos dissidentes porque julgam dominar informações e conhecer possibilidades estratégicas que seus superiores não consideram. Esse sentimento de alienação se expressa na prática mais como um relacionamento contido do que propriamente com um isolamento ou alienação.

Trata-se de uma discordância implícita e não explícita como uma forma de defesa contra a subjugação total à organização e à hierarquia. Na verdade, funcionários mais ou menos 'isolados' no contexto de suas tarefas e de seus setores, visualizando suas conquistas e agindo em seus grupos, não se configuram como uma alienação proposital da organização e de seus colegas. Mas, talvez, seja explicável simplesmente pela preservação da sua identidade ou o seu si-mesmo.

Dissidentes encontram-se mais concentrados nos níveis gerenciais intermediários: possuem ambições, sonhos, esforço, dedicação, confiança e esperanças, mas visualizam poucas alternativas de progresso pessoal e institucional com os atuais dirigentes. Vêem esses dirigentes como um tanto desligados das práticas de base e excessivamente isolados e presos a informações restritas de topo e à circulação elitista.

Entre chefes e quadros superiores, são baixos ou praticamente inexistentes os sentimentos de apatia em relação à empresa ou serviço em que trabalham. Poucos sentem-se formalmente excluídos e apáticos. No entanto, verifica-se um paroquialismo elevado nessa integração, pois a maioria (52.3%) percebe-se integrada apenas a determinados setores e grupos, e não à empresa como um todo. As pessoas, mesmo os dirigentes, estão presas a um sentido de pertença bastante localizado. Trata-se de um sentimento típico da cultura fragmentada da sociedade pós-moderna (Parker, 1997). Ademais, como os dirigentes agem com uma

perspectiva de independência, suas decisões e ações são inerentemente fragmentadas. Fazem sentido coletivo somente em função de objetivos e metas. A consistência se explica melhor pelos resultados e ações finais, por isso os conflitos localizados são permanentes, inevitáveis e mal-compreendidos.

Entre chefes e quadros superiores, são baixos ou praticamente inexistentes os sentimentos de apatia em relação à empresa ou serviço em que trabalham. Poucos sentem-se formalmente excluídos e apáticos. No entanto, verifica-se um paroquialismo elevado nessa integração, pois a maioria (52.3%) percebe-se integrada apenas a determinados setores e grupos, e não à empresa como um todo.

Competições internas estimulam os gestores a se identificar e se aliar a um grupo ou unidade porque parece bastante arriscado ficar sem apoio ou proteção. Identidade grupal ou setorial fornece os meios para progredir na organização por meio de favorecimento ao grupo (Hunter *et al.*, 1996; Long e Spears, 1998); proteção de adversários (Motta, 2002; Barreto e Ellemers, 2000); e uma forma de reconstruir atitudes e comportamentos administrativos (Ellemers *et al.*, 2003).

A referência e a identidade localizada parecem refletir ainda uma defesa contra a amplitude, a variedade e a vulnerabilidade do mundo gerencial de topo. A função gerencial amplia contatos e visões, aproxima as pessoas de informações mais sofisticadas, o que a princípio as levaria a uma identidade organizacional maior. Mas as surpresas e a instabilidade da função parecem pressionar os que a exercem para uma referência de base que lhes fornece o sentido de pertença. Nesse aspecto, pode haver também, em retorno, uma solidariedade interessada, em que o apoio aos agora de cima pode resultar em maiores chances de favoritismo em futuras promoções.

Na verdade, dirigentes e gestores reconhecem um grupo de pertença localizado e mais significativo do que o da organização como um todo. Para os que exercem função gerencial, o sentimento de fragmentação é alto e não-contraditório com as descrições modernas sobre o tema, e sugere



que a visão de globalidade e de interdependência deve ser continuamente reconstruída.

Excluindo-se a família, os dirigentes e gerentes julgaram sua identidade com a organização do trabalho significativamente superior a qualquer outra instituição. A centralidade da preocupação com a empresa ou serviço público no qual estão inseridos, é a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional (2/3). Apenas 1/3 afirma ter instituições cuja identificação é superior à do trabalho. Entre essas, surgem como mais importantes clubes sociais, grupos artísticos, entidades religiosas, clubes de futebol e partidos políticos.

A centralidade da preocupação com a empresa ou serviço público no qual estão inseridos, é a dimensão mais importante da vida para a quase totalidade da elite organizacional (2/3).

Por se identificar prioritariamente com sua organização de trabalho, a pessoa define um espaço social e psicologicamente privilegiado para a reconstrução de significados sobre si mesma. Interessante notar que a interação externa ajuda mais a reforçar a identidade de origem – da própria empresa ou serviço – do que a aquisição de valores das instituições externas. No exercício de suas funções, dirigentes e gerentes agem na conquista de espaços e na defesa da própria empresa. Os outros são os outros: adversários, concorrentes e instituições diversas.

Quanto à percepção do si-mesmo pela linguagem e forma de expressão, a maioria da elite organizacional (78%), quando se refere à própria organização, tende a falar *nós*, e 22% se referem como *eles*. O sentido da percepção de identidade também é variado por pessoas e por dimensões acentuadas de paroquialismo. Apenas 25% usam *nós* para mencionar a empresa, e a maior parte, quando utiliza a mesma expressão, se refere ao seu setor (31%) ou a um grupo específico (16%). Um quinto dos entrevistados faz referências globalistas, tal como utilizar *nós* para abranger todos os funcionários.

A expressão *eles* revela majoritariamente a síndrome da dissidência em relação a políticas, ações e comportamentos superiores e é muito pequena em relação aos funcionários e

pessoal externo. Assim, 75% expressam *eles* para se referirem aos próprios superiores em geral; apenas 10% usam a mesma expressão para os próprios funcionários; e 15% para o pessoal externo, como acionistas, proprietários, parceiros e fornecedores. Essa dissidência ou alienação não significa, portanto, dano ao sentimento de integração à empresa, mas a contrariedade com políticas e diretrizes superiores de base hierárquica – típica de profissionais superiores que possuem conhecimento, informação e capacidade analítica de problemas.

Aprofundando a síndrome nós-eles, procurou-se investigar alguns fatores de discriminação. O sentimento de exclusão ou a exclusão real carregam um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. Como um grupo de elite, apenas uma fração dos entrevistados (37%) já se sentiu discriminada no trabalho. Dos que se sentiram, 2/3 não a sentiram com frequência e sim como algo pontual e esporádico. Mas os temas da discriminação são variados, e, pelas percentagens, os números foram baixíssimos e variados por gênero, estilos de vida, preferências sexuais, crenças religiosas, local de residência e tipo de personalidade.

Apenas um motivo se sobressaiu em quase 40% dos entrevistados: a discriminação ocorre por serem críticos da própria empresa ou instituição pública. É interessante notar que, entre as pessoas que se sentem discriminadas, há um número maior e expressivo de mulheres. No entanto, não vêm a discriminação pelo fator do gênero, mas por serem mais críticas. Assim, a pequena discriminação notada é restrita ao ramo da expressão individual e da dissidência opinativa.

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

No primeiro caso, vê-se a cultura organizacional como passível de ser criada por deliberação superior e utilizada

Apenas um motivo se sobressaiu em quase 40% dos entrevistados: a discriminação ocorre por serem críticos da própria empresa ou instituição pública. É interessante notar que, entre as pessoas que se sentem discriminadas, há um número maior e expressivo de mulheres. No entanto, não vêem a discriminação pelo fator do gênero, mas por serem mais críticas.

para o bem da organização. Essa idéia, propagada por Deal e Kennedy (1982), ampliou a crença de que culturas fortes causam o êxito organizacional, e as fracas, o fracasso. Com maior profundidade e consistência teórica, seguidores como Schein (1985), Kilman (1985), Denison (1990) e Hampden-Turner (1993) reforçaram o utilitarismo da cultura para o desenvolvimento organizacional. Naturalmente essas conclusões aguçaram, nas últimas décadas, a tentativa de criar, tanto por imposição quanto por participação, uma cultura corporativa. Autobiografias de grandes executivos popularizam a idéia de uma cultura como facilmente imposta por um herói carismático e vitorioso. Avançou-se, assim, na crença da possibilidade de se impor uma "cultura de base hierárquica superior". Tentar impor uma cultura facilita não só a síndrome nós-eles, quanto definições sobre o lado bom da cultura ou da contracultura.

A síndrome nós-eles manifesta-se claramente pela base hierárquica mesmo entre a elite organizacional. Possivelmente não contradiz posturas propagadas tanto por Casey (1995), sobre a cultura quase como um disfarce para a necessidade de controle organizacional, quanto pelos humanistas radicais, como Foucault (1966), para quem a cultura é a relação contestada entre significados – a compreensão distinguidora de grupos sociais particulares. Tanto Casey como Foucault vêem a expressão, a autonomia e a liberdade individuais, como uma dinâmica permanente de emancipação de formas organizacionais, sobretudo da hierarquia.

Foucault satisfaz os individualistas modernos por tratar a revolta individual contra o coletivo como uma emancipação do poder representado pelas estruturas e sistemas organizacionais. Como a emancipação parece ser sempre individual

e não coletiva, a síndrome nós-eles se referiria, nesse caso, a um jogo de poder de um indivíduo contra um grupo. Nessa explicação, parece haver um esquecimento, ou desca-so, do coletivo.

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

Por ser essencialmente uma relação social que ocorre em um processo grupal (Turner e Onorato, 1999), o si-mesmo é construído por meio de um processo dinâmico e influenciado pelo sentido de pertencer a grupos em que se compartilham valores e crenças. A conexão da pessoa com seu grupo depende da quantidade de idéias compartilhadas, o que leva a um sentimento de integração ou dissociação, refletido na síndrome nós-eles. No processo de se distinguir, a pessoa pode salientar algumas qualidades para desenvolver uma categorização especial de si mesma (Simon, 1999). Conseqüentemente, mesmo ao expressar uma dicotomia nós-eles, identidades individuais e sociais não são totalmente diferenciadas. As pessoas se referem a nós quando constatarem algumas categorias importantes que compartilham com um grupo, e se referem a eles quando notam atributos discrepantes de suas próprias crenças.

Dirigentes, gerentes e quadros superiores sentem-se bem integrados mas não têm grandes ilusões sobre a vida organizacional. Assim, quando questionados sobre uma oferta de trabalho em outra empresa, mesmo se lhes fosse concedido maior grau de liberdade de ação e de expressão, a quase totalidade dos entrevistados prefere ficar no emprego



Quando questionados sobre uma oferta de trabalho em outra empresa, mesmo se lhes fosse concedido maior grau de liberdade de ação e de expressão, a quase totalidade dos entrevistados prefere ficar no emprego atual (84%). Não trocam de organização não necessariamente pelo grau de satisfação, mas principalmente porque julgam que tudo seria mais ou menos igual em qualquer outro lugar.

atual (84%). Não trocam de organização não necessariamente pelo grau de satisfação, mas principalmente porque julgam que tudo seria mais ou menos igual em qualquer outro lugar.

O revelador dessa explicação é a tendência de sentir maior satisfação encontrada entre os dirigentes mais velhos. Entre os que mudariam de emprego, há uma forte presença dos mais jovens. A razão estaria menos no seu espírito empreendedor e na sua disposição para correr riscos e mais em ainda terem a ilusão de que a vida profissional pode ser diferente em outra empresa. Nota-se nos mais jovens a crença de que há algo melhor do que experimentaram até agora. Carregam a visão de sua própria capacidade e força empreendedora para mudar e construir uma realidade melhor. Em relação à satisfação geral no trabalho, são exatamente os jovens – com menos de 35 anos de idade e recém-admitidos – que revelam maior grau de insatisfação.

Outras contingências interessantes são encontradas entre os que aceitariam um novo emprego: o número de homens é o dobro em relação ao de mulheres. Não é sinal de acomodação, mas as mulheres julgam ter mais dificuldade em arranjar outro emprego. E, como relatam ter chegado ao topo, com uma luta e dedicação superiores às dos homens, possivelmente vêem a reconstrução da vida profissional como mais arriscada e onerosa.

Ademais, mudar de emprego envolve não somente os riscos na estabilidade e na carreira, mas também incertezas sobre o já formado conceito de si-mesmo: pode ser tanto favorecido como repudiado.

Perspectiva individual: a autonomia de ação como superior à de expressão

Enquanto a perspectiva social se preocupa essencialmente em como o indivíduo age e se apresenta perante a

sociedade, a perspectiva psicológica interessa-se por entender como e por que a pessoa responde a provocações sociais diversas, segundo as mesmas características. Essa perspectiva centra-se na pessoa como um ser único perante situações variadas: na verdade, procura entender o si-mesmo como o conjunto das representações e da memória individuais. Ver o si-mesmo significa concentrar a atenção no valor do subjetivo, da consistência e da continuidade, apesar do tempo e do espaço.

A sociedade contemporânea minimiza o coletivo e o comunitário. Ao propagar o foco no indivíduo, valoriza o individualismo, o autodesenvolvimento e a autenticidade do si-mesmo. Instituições comunitárias tradicionais sofrem danos nos seus aspectos coletivos e na minimização de seu papel na sociedade. A família é mais fragmentada, a escola é menos comunitária e o próprio Estado minimizado. Geertz (1978) já lembrava o avanço da cultura ocidental para uma ênfase excessiva no conceito da pessoa como única e distintiva em contraste com o todo social. Chegou-se à sociedade dos indivíduos (Elias, 1994) ou à era em que o individual prevalece sobre o coletivo (Hobsbawn, 1995). Na empresa e no serviço público, ressaltam-se não só o potencial individual de cada funcionário como também a necessidade de se singularizar o cliente por meio de práticas de customização.

Expressões individuais também são estimuladas e justificadas pelo ideal de criatividade. Para se mostrarem criativas, as pessoas acentuam suas diferenças. Ser igual, conformar-se totalmente a um grupo, revela-se uma expressão de alienação social. Assim, a busca de singularidade e de autenticidade nas práticas de trabalho significa menos a criação de um espaço de solidariedade e de um sentido grupal de pertencimento, e mais a possibilidade de desenvolver e de ocupar um espaço especial e único no desempenho das próprias tarefas.

Para os níveis gerenciais, ressaltam-se o espírito de iniciativa, o empreendedorismo e a capacidade individual de correr riscos. Assim, em organizações avançadas e modernizadas, dever-se-ia ter mais liberdade de expressão. São constantes as descrições sobre a alta mobilidade e o individualismo nas relações internas: tanto os dirigentes quanto os demais funcionários são vistos como pessoas cujo progresso, desem-

Para se mostrarem criativas, as pessoas acentuam suas diferenças. Ser igual, conformar-se totalmente a um grupo, revela-se uma expressão de alienação social. A busca de singularidade e de autenticidade nas práticas de trabalho significa menos a criação de um espaço de solidariedade e de um sentido grupal de pertencimento, e mais a possibilidade de desenvolver e de ocupar um espaço especial e único no desempenho das próprias tarefas.

penho e carreira dependem inteiramente deles próprios. Funcionários flutuam sobre os grupos e mantêm laços frágeis com todos eles. Apesar das manifestações de lealdade, em princípio o grupo já não serve para proteger interesses nem para cultivar laços de solidariedade. Possivelmente, também as pessoas são mais manipuláveis ou vulneráveis à manipulação.

Nesse sentido, pode-se presumir a elite organizacional como mais propensa ao individualismo, ao sentido de competição, e a ver menos o seu progresso, fruto de uma solidariedade grupal, como seria necessário, por exemplo, para o pessoal subordinado, mais controlado e com menos possibilidades de expressão. Entre os funcionários subordinados, pode-se esperar um maior grau de apatia, revolta e ressentimento com a organização e de questionamento sobre o próprio significado da solidariedade.

A pesquisa revelou dirigentes não-apologistas da cultura como promotora do progresso organizacional, e, assim, falta-lhes propensão a valorizar o que tem a ver com valores comuns. Esses dirigentes também não demonstram posturas clássicas de acentuar o elitismo baseado no mérito e na hierarquia, isto é, reservar o maior peso de expressão e de posicionamento aos profissionais mais capazes e líderes nas suas áreas. Na verdade, como nos retratos teóricos modernos, a grande maioria dos dirigentes vê a preservação do individualismo como um fator de desenvolvimento organizacional. Por atitude, os dirigentes valorizam a pluralidade cultural e de opiniões, ou seja, o individualismo e a diversidade. De um lado, vêem o individualismo como forma de manter seu âmbito de independência e, por outro, como parte da iniciativa e do espírito empreendedor dos funcionários. Por isso, tendem a percebê-la como positiva em relação a outros.

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

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

Ao se aprofundar a análise dos dados sobre a auto-percepção de autonomia e liberdade de expressão, encontraram-se algumas contingências significativas, como por exemplo os homens sentem-se – em uma alta proporção – mais livres para se expressar do que as mulheres. Nas entrevistas abertas, as mulheres dizem ser mais receosas e sujeitas a sanções no trabalho do que os homens. Esse receio ficou claro em todas as questões em que se examinava algo sobre liberdade e restrição: o sentimento de ser restringido é mais intenso nas mulheres do que nos homens. Há uma forte tendência de os homens se sentirem mais livres do que as mulheres, tanto para a expressão como para a ação. Por exemplo, entre os homens, a proporção dos que se julgam com autonomia para métodos próprios de trabalho é oito vezes maior do que os que não se sentem com essa liberdade. Essa proporção é apenas o dobro entre as mulheres.

Há outras contingências dignas de menção. Na empresa privada, o número de dirigentes e de quadros superiores que sentem ter liberdade de expressão é 4.5 vezes maior do que os que não sentem, enquanto essa diferença na área pública é de apenas 1.3 vez. Na área pública, a visibilidade e as negociações políticas por trás das grandes decisões impõem cautela aos dirigentes desde o início do processo decisório,



inclusive limitando a liberdade de expressão. Nas organizações sem fins lucrativos, não há essa diferença. Na empresa privada, a proporção dos que percebem as próprias idéias levadas em conta no processo decisório organizacional é 10 vezes maior do que os que não percebem, enquanto essa proporção é de 4.5 vezes no serviço público. Na mesma linha de raciocínio, a negociação política de todas as grandes decisões públicas faz haver as mais variadas interferências e pressões sobre o processo de fontes de poder, inclusive de instâncias normalmente distantes e fora do controle e do contato cotidiano dos dirigentes. Nesse caso, também não se nota diferença entre os dirigentes de ONGs.

Ter liberdade de expressão, inclusive de contradizer as chefias, parece muito importante na comunicação interna, mas não é um fator tão relevante quanto se pode presumir pelo senso comum. Praticamente todos os dirigentes conseguem visualizar algum fator organizacional mais importante do que ter liberdade de expressar o que pensam.

Esses dados permitem sugerir que teorias sobre alienação – fragmentação, apatia, não-participação, desintegração e desconsideração das pessoas no processo decisório – são frágeis para explicar atitudes e, possivelmente, comportamentos de dirigentes e quadros superiores. Assim, pode-se compreender por que, apesar dos limites relatados nessas teorias, as organizações progredem e captam pessoas empreendedoras e leais aos seus objetivos e tarefas. Caso não mantivessem esse grau de liberdade de expressão e, sobretudo, ação, seria impossível a convivência no trabalho, e a maioria sucumbiria às suas frustrações e ao ambiente de ineficiência.

Ter liberdade de expressão, inclusive de contradizer as chefias, parece muito importante na comunicação interna, mas não é um fator tão relevante quanto se pode presumir pelo senso comum. Praticamente todos os dirigentes conseguem visualizar algum fator organizacional mais importante do que ter liberdade de expressar o que pensam. Benefícios (salários e bônus), ambiente de trabalho (ausência de conflitos) e liberdade de ação (métodos próprios e chefes participativos e que delegam),

praticamente, são considerados mais importantes que a própria opinião.

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

As hipóteses correntes sobre o individualismo e o incentivo às expressões de identidade sugerem a dificuldade de inserção das pessoas em sua organização de trabalho. Ressaltam-se crises de identidade como menos relacionadas a dimensões individuais de personalidade e mais à falta do sentido de inserção e de pertencimento em determinados grupos sociais como a organização de trabalho. Nesse sentido, exacerba-se a síndrome nós-eles e exagera-se o sentimento de alienação, dissidência ou apatia. No entanto, a empresa ou serviço oferece um sentido de pertencimento e possibilidades de conquista à adesão, muito além do relatado nas perspectivas utilitaristas e do descrito nas teorias baseadas no humanismo psicanalítico. Não se trata, contudo, de uma integração e de congruências perfeitas, mas serve com vigor ao espírito de concretização individual e social implícito na teoria administrativa.

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

Sentimentos de exclusão – por real ou imaginário –

trazem em si um significado de rejeição ou uma separação de uma pessoa de um determinado grupo. A exclusão adquire aspectos formais e informais de se discriminar e segregar pessoas. Importa para o si-mesmo a percepção ou sentimento de exclusão pela dificuldade de se identificar ou de se sentir inserido na organização ou grupo de referência.

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

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

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

A expressão do si-mesmo pode sempre estar contida na cultura ou subculturas ou contraculturas. O fato de o indivíduo ser congruente não significa estar no mundo da submissão. Na verdade, culturas organizacionais devem ser vistas como unidades fragmentadas nas quais os membros se identificam como em uma variedade de pequenas coletividades e se distinguem de outras. A cultura organizacional deve ser compreendida tanto através das ações cotidianas das pessoas, como das características gerais do setor e da sociedade na qual a organização se insere (Parker, 2000).

O vigor da organização do trabalho na remodelagem do si-mesmo

A mudança de uma sociedade mais rígida, na qual a autodisciplina guiada por uma cultura coletiva moldava a durabilidade do si-mesmo, para uma sociedade individualista, promotora da inovação e do espírito de iniciativa, alterou a visibilidade e a composição desse si-mesmo. Nessa nova sociedade, se entende o si-mesmo como algo também multifacetado, instável e em permanente recomposição. A ênfase moderna é na própria fragmentação e na decomposição da identidade (Sennet, 1998).

No entanto, como essa pesquisa revela, por ser alta a integração da elite com sua organização, permanece, em meio a essa fragmentação, uma grande possibilidade de o si-mesmo ser constantemente moldado pela influência do coletivo organizacional. Se a exacerbação do individualismo contemporâneo impõe novas expectativas e aspirações, construídas fora do trabalho, pode parecer, em princípio, que o si-mesmo sofre danos por influência da organização. Essa pesquisa sobre a elite organizacional revela menos esse dano e mais a aquisição positiva de um sentido de integração e congruência.

As pessoas alteram sua identidade em função do valor que atribuem à sua organização de trabalho. Membros das elites julgam ter um status social mais elevado e tendem a associar esse status à instituição à qual pertencem. Vários estudos empíricos confirmam essa proposição, principalmente considerando a auto-estima e o desejo de seguir as regras e ajudar a empresa que lhes fornece o sentido de orgulho e respeito (Tyler e Smith, 1999).

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

A maioria dos dirigentes e quadros superiores demonstra um certo entusiasmo com o trabalho, com suas conquistas de carreira e com suas possibilidades futuras. São confiantes e interessados no futuro, reconhecem que são partes de uma construção e de um objetivo no qual desempenham um papel essencial. Mesmo quando desencantados com o ambiente, com as pessoas e com a organiza-

ção, mantêm o entusiasmo com suas próprias realizações.

A empresa acaba por ser extremamente importante na vida dessas pessoas – trata-se de um espaço de construção que muda a trajetória de vida de acordo com as conquistas. Há espaços de interação e sociabilidade, objetivos que se concretizam, habilidades que se desenvolvem, prêmios, reconhecimentos que mudam a percepção de si-mesmo e da identidade individual. Assim, reconstroem laços sociais e a auto-percepção em função do trabalho. Sentem sua singularidade, sua identidade e percepção de seu eu de uma forma nova e diferenciada.

Dirigentes e gerentes, por sua relação diferenciada, se comparada com os demais funcionários, aprendem a inserir melhor a organização do trabalho em sua própria identidade. Pela suas ambições, espírito empreendedor e prática utilitária, investem mais seu potencial e seus recursos de tempo em suas próprias atividades profissionais.

Possivelmente, dirigentes e gerentes, por sua relação diferenciada, se comparada com os demais funcionários, aprendem a inserir melhor a organização do trabalho em sua própria identidade. Pelas suas ambições, espírito empreendedor e prática utilitária, investem mais seu potencial e seus recursos de tempo em suas próprias atividades profissionais. Além do mais, o sentimento de êxito, de progresso e de reconhecimento e de autonomia relativa ajuda-os a ser menos conformes ou a aceitar melhor as transformações em si próprios, por influência do trabalho.

Por funções, dirigentes e gerentes devem ser sensíveis ao mundo que os rodeia. Suas identidades e seu si-mesmo fazem parte de um espaço de ação, de presença, de ocupação e de sobrevivência. Mais do que outros funcionários, os dirigentes e gerentes vivem esse mundo intensamente e carregam a percepção, tanto de seu papel influente na construção de uma realidade, quanto de ser influenciada por ela.

Na verdade, a expressão de si-mesmo é a luta entre um mundo interior de grandes possibilidades e de escolhas baseadas em sonhos e imaginações e um mundo exterior de

imposições e obrigações. No trabalho, dirigentes e quadros superiores parecem mais bem adaptados menos pela expressão do individual do si-mesmo e mais pelo valor de suas ações e conquistas. ■

Referências bibliográficas

- ANTHONY, Peter (1994), **Managing Culture**. Open University Press, Buckingham.
- BARRETO, Manuela e ELLEMERS, Naomi (2000), «You Can't Always Do What You Want: Social Identity Self-presentation Determinants of the Choice to Work for a Low Status Group». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, pp. 891-906.
- BREWER, Marilyn e PICKETT, Cynthia (1999), «Distinctiveness Motives as a Source of the Social Self». In Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), *The Psychology of the Social Self*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- CASEY, Catherine (1995), **Work, Self and Society: After Industrialism**. Routledge, London.
- DEAL, Terrence e KENNEDY, Allan (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison Wesley Reading, Mass.
- DENISON, Daniel (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. John Wiley and Sons, New York.
- ELIAS, Norbert (1994), **A Sociedade dos Indivíduos**. Zahar, Rio de Janeiro.
- ELLEMERS, Naomi; HASLAM, S. Alexander; PLATOW, Michel e VAN KNIPPENBERG, Daan (2003), «Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions». In S. Alexander Haslam, Daan Van Knippenberg, Michel Platow e Naomi S. Ellemers, **Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice**, LTD, New York.
- ELLIOT, Anthony (2001), **Concepts of the Self**. Polity Press, Cambridge.
- FOUCAULT, Michel (1966), **As Palavras e as Coisas: Uma Arqueologia**. Portugalia, Lisboa.
- FOUCAULT, Michel (1990), **The Care of the Self**. Vintage, New York.
- GEERTZ, Clifford (1978), **A Interpretação das Culturas**. Zahar, Rio de Janeiro.
- HALL, Stuart (1992), «The Question of Culture Identity». In Stuart Hall, David Held e Tony McGrew (Eds.), **Modernity and Its Futures**. Polity Press, Cambridge.
- HAMPDEN-TURNER, Charles (1993), **Cultura da Empresa**. Presença, Lisboa.
- HETHERINGTON, Kevin (1997), «Introduction». In Kevin Hetherington e Roland Munro (Eds.), **Ideas of Difference: Social Ordering and the Labour of Division**. Blackwell, Oxford.
- HETHERINGTON, Kevin (1998), **Expressions of Identity: Space, Performance and Politics**. Sage, London.
- HOBBSAWM, Eric (1995), **A Era dos Extremos**. Cia das Letras, São Paulo.
- HUNTER, John; PLATOW, Michel J.; HOWARD, Maureen L.; STRINGER, Maurice (1996), «Social Identity and Intergroup Evaluative Bias: Realistic Categories and Domain Specific Self Esteem in a Conflict Setting». *European Journal of Social Psychology*, 26(4), pp. 631-647.
- KILMAN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA, Roy (Eds.) (1985), **Gaining Control of the Corporate Cultures**. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 351-369.
- KNIGHTS, David e WILLMOTT, Hugh (1999), **Power and**

Identity in Work Organization. Sage, London.

LONG, Karen M. e SPEARS, Russel (1998), «Opposing Effects of Personal and Collective Self-Esteem on Interpersonal and Intergroup Comparison». **European Journal of Social Psychology**, 28(6), pp. 913-930.

MEAD, George (1967), **Mind, Self and Society.** University of Chicago Press, Chicago.

MOTTA, Paulo Roberto (2002), «Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(2), INDEG/ISCTE, FGV, pp. 32-47, Julho-Setembro.

PARKER, Martin (1997), «Dividing Organizations and Multiplying Identities». In Hetherington e Munro, *op. cit.*

PARKER, Martin (2000), **Organizational Culture and Identity.** Sage Publications, London.

RUANO-BORBALAN, Jean-Claude (1998), «Introduction: La construction de l'identité». In J. C. Ruano-Borbalan (Ed.), **L'Identité**, Sciences Humaines Éditions, Paris.

SCHEIN, Edgard (1985), **Organizational Culture and Leadership.** Jossey-Bass, San Francisco.

SENNET, Richard (1998), **The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism.** Norton, New York.

SHOTTER, John (1993), **Conversational Realities: Constructing Life Through Languages.** Sage, London.

SIMON, Bernd (1999), «A Place in the World: Self and Social Categorization». In Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self.** Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

TURNER, John (1991), **Social Influence.** Open University Press, Milton Keynes.

TURNER, John e ONORATO, Rita (1999), «Social Identity, Personality and the Self-Concept: A Self-Categorization Perspective». In Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self.** Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

TYLER, Tom e SMITH, Heather (1999), «Justice, Social Identity, and Group Processes». In Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self.** Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

TYLER, Tom; KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver (1999), «Introduction: What Does Studying the Psychology of the Social Self Have to Offer to Psychologists?». In Tom Tyler, Roderick Kramer e Oliver John (Eds.), **The Psychology of the Social Self.** Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

WILLIS, Paul E. (1990), **Common Culture: Symbolic Work at Play in the Everyday Cultures of the Young.** Open University Press, Milton Keynes.

XIBERRAS, Martine (1993), **As Teorias da Exclusão.** Instituto Piaget, Lisboa.

instituto de merchandising

É uma associação de empresas produtoras, distribuidoras de produtos e prestadoras de serviços na área da distribuição, que tem por finalidade realizar a divulgação, o desenvolvimento e o aprimoramento do merchandising em Portugal com base na maximização dos interesses convergentes das suas associadas.

formação

merchandising
trade marketing
ecr e category management
crm
gestão linear
promoções ponto de venda
scorecard e tecnologias de
informações

quem somos

ABL - ARENA BELOW THE LINE . ARBORA & AUSONIA . CADBURY ADAMS .
BACARDI - MARTINI PORTUGAL . CIMP . CLARA CUNHA . COMPAL . COMPANHIA
DE LINHAS COATS & CLARK . COOPERATIVA AGRÍCOLA REGUENGOS DE
MONSARAZ . CIT - CORREIOS DE PORTUGAL . DANONE PORTUGAL . DELTA CAFÉS
. DUCROS - MARGÃO . EMIP . FEIRA NOVA HIPERMERCADOS . F LIMA .
GESTIRETALHO . HEWLETT PACKARD . JOHNSON & JOHNSON . JOHNSON'S WAX
DE PORTUGAL . L'OREAL PORTUGAL, LDA . LABORATÓRIOS KODAK . LACTALIS
PORTUGAL . LEVER ELIDA . LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS . MAIS MERCADO .
MAKRO . MASTERFOODS . MATUDIS . MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS .
NACIONAL . NESTLÉ PORTUGAL . NUTRICAFÉS - CAFÉS E RESTAURAÇÃO, S.A .
PANRICO . PER SI - MARKETING E PUBLICIDADE . PROMOCENTRO . SCA HYGIENE
PRODUCTS . SELECT SERVIÇOS . SEP - PORTUGAL . SHELL PORTUGUESA . SIMAB .
SOCIPRIME . SORRISO . SOVENA . SUMA . SUMOLIS . TEMPESTE DE IDEIAS .
UNICER - BEBIDAS DE PORTUGAL, S.A . UNIELLERT . VASP . VILEDA IBÉRICA .

formação • seminários • eventos • estudos de mercado

av^o elas garcia, n^o147- 4^o esq.
1050-099 lisboa
e-mail. geral.imp@imp.pt
telf. 217801529/30/31 fax. 21780134

venha visitar-nos!... clique!...

www.imp.pt

