

©2012. Elisabete Stradiotto Siqueira (Org.), Alexandre Dantas de Medeiros, Álvaro Fabiano Pereira de Macedo, Ana Cristina Batista dos Santos, Débora Nayar Hoff, Eduardo Eugenio Spers, Erlaine Binotto, Inácia Girlene Amaral, Luciana Holanda Nepomuceno, Lydia Maria Pinto Brito, Maria de Lourdes Manzini-Covre, Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Sérgio Stefan Barci, Valéria Rueda Elias Spers e Wellington Guanabara Leiro. Reservam-se os direitos desta edição à Editora Universitária da UFRS (EdUFERSA). Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização deste órgão/entidade. A violação dos direitos do autor (Lei n. 9610/1998) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto n. 1.825, 20 de dezembro de 1907.

Reitor

Prof. Dr. José de Arimatea de Matos

Vice-Reitor

Prof. Dr. Francisco Odolberto de Araújo

Editora Universitária da UFRS (EdUFERSA)

Av. Francisco Mota, 572 - Compl.: Centro de Convivência, Sala 4

Costa e Silva - Mossoró/RN - CEP: 59.625-900 - (84) 3317-8307

<http://www2.ufersa.edu.br/portal/divisoes/edufersa> - edufersa@ufersa.edu.br

Conselho Editorial EdUFERSA

Bib. Esp. Sale Mário Gaudêncio (Coordenação), Bib. M.Sc. Keina Cristina S. Sousa, Prof. Dra. Auristela Crisanto da Cunha, Prof. Dra. Ioná Santos Araújo, Prof. Dra. Karla Rosane do Amaral Demoly,

Prof. Dr. José Domingues Fontenele Neto, Prof. Dr. Antonio Ronaldo Gomes Garcia, Prof. Dr. Janilson Pinheiro de Assis e Prof. Dr. Paulo Cesar Moura da Silva

Equipe Técnica EdUFERSA

Flávia Dayane Fernandes Sousa, Francisca Nataligeuza Maia de Fontes e Nichollas Rennah A de Almeida

Capa

Nichollas Rennah A de Almeida

Diagramação Eletrônica

Gráfica Caule de Papiro

Rejane Andréa Matias Alvares Bay

Impressão e Acabamento

Globalprint Editora Gráfica Ltda ME

Rua Paulo Sergio - 375 - Água Branca

Contagem/MG - Cep: 32.371-090

Revisão Ortográfica

Prof. Dr. Elisabete Stradiotto Siqueira

Normalização Bibliográfica

Bib. Esp. Marilene S. de Araújo (CRB-5/1013)

Ficha Catalográfica

Bib. Esp. Sale Mário Gaudêncio (CRB-15/476)

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)

V199 Valores Organizacionais: da formação universitária a atuação subjetiva dos gestores / organizadora, Elisabete Stradiotto Siqueira ; autores, Alexandre Dantas de Medeiros... [et al]. - Mossoró, RN : EdUFERSA, 2013.
308 p. : il.

ISBN 978-85-63145-05-5

I. Gestão. 2. Valores organizacionais. I. Siqueira, Elisabete Stradiotto. II. Medeiros, Alexandre Dantas de. III. Macedo, Álvaro Fabiano Pereira de. IV. Hoff, Débora Nayar. V. Spers, Eduardo Eugenio. VI. Santos, Ana Cristina Batista dos. VII. Binotto, Erlaine. VIII. Amaral, Inácia Girlene. IX. Nepomuceno, Luciana Holanda. X. Brito, Lydia Maria Pinto. XI. Manzini-Covre, Maria de Lourdes. XII. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. XIII. Barci, Sérgio Stefan. XIV. Spers, Valéria Rueda Elias. XV. Leiro, Wellington Guanabara. XI. Título.

RN/UFERSA/BCOT

CDD23: 658.3



CAPÍTULO 4 - ORGANIZAÇÕES, IDENTIDADES E IDENTIFICAÇÕES

Valéria Rueda Elias Spers

Maria de Lourdes Manzini - Covre

Elisabete Stradiotto Siqueira

Eduardo Eugênio Spers

A dimensão da cultura organizacional tem sido objeto de estudo recorrente na área de gestão. A incorporação desta temática às preocupações da administração, talvez, esteja vinculada a uma mudança no papel do gestor frente ao processo gerencial, ficando, em um segundo plano, a questão do comando e do controle e surgindo, com maior evidência, a necessidade do comprometimento, sedução, e relações de identidade entre indivíduos e organização.

Neste texto, procuramos desenhar um olhar sobre como os valores culturais são propostos pelas organizações e em que medida seus agentes os incorporam, compreendem, interpretam e, a partir deste patamar, projetam sua ação nas organizações em que atuam.

Interessa-nos perceber em que medida essas relações projetam a possibilidade de organizações com um perfil mais

civilizatório⁴, ou então, que reafirmam uma perspectiva autoritária e auto-referente do processo organizacional.

Na primeira parte do texto, procuramos delinear o conceito de cultura em que nos apoiaremos e apontar algumas perspectivas mais otimistas e pessimistas no que tange à relação indivíduo, organização e sociedade; a seguir, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados e os dados da pesquisa, estabelecendo suas relações com o referencial teórico proposto. Finalmente, esboçamos algumas considerações, desafios e possibilidades presentes nesta discussão. Interessa-nos, principalmente, a construção de algumas hipóteses que possam conduzir futuros processos de pesquisa.

1 ORGANIZAÇÕES, CULTURA E SIMBOLISMO

A sociedade industrial está tão marcada pela presença das organizações, enquanto lugar privilegiado da convivência das dimensões culturais, sociais, tecnológicas e econômicas, que pode ser considerada uma sociedade organizacional⁵.

4 Quando nos referimos a uma organização com um perfil mais civilizatório, estamos tomando, como perspectiva, uma ação organizacional que não seja auto-referente, mas que incorpore, em seu cotidiano, as preocupações e anseios de seus agentes, incluindo, nesta dimensão, não apenas seus funcionários, mas, também, a comunidade de uma forma ampla (fornecedores, concorrentes, consumidores e a própria sociedade). Nesse sentido, seria uma instituição provocadora de um estado de bem-estar.

5 Segundo Guerreiro Ramos (1999, p. 125), "Weber compreendeu que a sociedade moderna é sem paralelo na medida em que, nela, a organização formal (burocracia) se tornou um modelo social fundamental, e sua racionalidade calculista imanente passou a ser o padrão dominante de racionalidade para a existência humana. Graças a essa circunstância, a sociedade moderna merece a rotulação de sociedade organizacional, como tem sido

Como ícone do novo modo de vida, a sociedade organizacional delimitou o cotidiano das pessoas e ritmou a sociedade contemporânea em suas formas de sobrevivência, determinando a lógica de tempo e espaço possível para cada indivíduo. Na verdade, ocorre uma inversão do cadenciamento da vida. Enquanto, na civilização pré-tecnológica, o tempo era determinado pelo ritmo vital, pessoal, de atividade física e de atividade intelectual (MORAIS, 1988, p.108), ou seja, o ser humano era tomado como referência⁶, na sociedade tecnológica o movimento das organizações passa a determinar a lógica do tempo e do espaço da sociedade, como explica Harvey (1993, p.238): “A certeza do espaço e do lugar absolutos foi substituída pelas inseguranças de um espaço relativo em mudança, em que os eventos de um lugar podiam ter efeitos imediatos e ramificadores sobre vários outros”.

Dessa forma, estamos passando por modificações não apenas do vista do sistema produtivo, mas, principalmente, do modo de vida social, ou seja, estamos assistindo a uma reorganização da sociedade cujo futuro depende, em grande parte, do tipo de atuação que os diversos agentes sociais se proponham desenvolver.

apropriadamente chamada”.

⁶ Não podemos nos esquecer de que as sociedades pré-tecnológicas eram escravagistas. Se o homem era a referência do tempo e do movimento, naquele período, suas condições de trabalho eram extremamente precárias. O desrespeito aos limites do corpo do escravo são objeto de relato de obras científicas e literárias. Não propomos, portanto, o saudosismo, mas, apenas, apontamos a mudança de referência. (BAITELLO, 1997)

Estudos que tomem, como objeto, a relação entre a tecnologia, a cultura e a organização do trabalho, serão fundamentais, tanto para o diagnóstico da situação atual como, também, para a busca de alternativas que transcendam o propósito da remuneração do capital e proponham perspectivas mais saudáveis do ponto de vista de sua interface com a sociedade.

A dimensão tecnológica tem um papel fundamental no estabelecimento das relações de poder não só no interior das organizações, como, também, na sociedade. A compreensão do conceito de tecnologia marca referências que vão além da dimensão técnica, atribuindo a esta um papel cultural e social. A organização do trabalho responde, por um lado, à forma de gestão da tecnologia, mas, também constitui o tecido cultural que dá vida à dinâmica organizacional. Neste contexto, tomamos, como perspectiva de análise, que não há um limite preciso entre a dimensão material e a simbólica, nas organizações, e que, portanto, qualquer processo de gestão pressupõe uma compreensão mais ampla do que seja o fenômeno organizacional.

Tal cenário aponta a necessidade de compreender de que modo o fenômeno simbólico vem sendo incorporado às análises organizacionais e, ao mesmo tempo, como tem interferido nas práticas de gestão. Sob tal perspectiva, procuramos, aqui, traçar um breve percurso que retome o conceito de cultura organizacional e simbolismo organizacional e esclarecer como alguns autores demarcam a interferência da dimensão simbólica nas organizações, partindo de uma perspectiva

mais pessimista até uma que aponte, neste espaço, uma possibilidade de avanço na concepção de organização, vinculando-a a uma possibilidade de melhoria na qualidade de vida da sociedade.

Bertero (1996, p.37), apoiando-se em um conceito desenvolvido por Edgard Schein, afirma que “a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto conferindo sentido e significado à realidade”. Esta abordagem trata das variáveis internas e externas da organização, com ênfase, justamente, no processo interpretativo, buscando intervir na construção dos valores e significados compartilhados por um determinado grupo.

Morgan (1996, p.132) desenvolve um raciocínio semelhante, pois define cultura a partir de processos de construção da realidade. Segundo o autor, “Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo”.

Podemos compreender que a gestão extrapola sua dimensão técnica e articula valores e significados culturais construídos e reconstruídos pela organização e seus agentes, atribuindo sentido e coesão às ações gerenciais. Neste sentido, a mudança no paradigma da gestão implica, necessariamente,

equacionar as condicionantes referentes à apropriação dos novos valores a serem construídos e sustentados.

A dimensão simbólica das organizações passa a ser reconhecida, com maior intensidade, no contexto contemporâneo, em função das alterações significativas na forma de organização do trabalho, as quais reduziram, drasticamente, as atividades repetitivas e ampliaram o campo da dimensão criativa. Contudo, não se deve esquecer que as relações de poder, ainda, apresentam suas marcas de comando e controle.

Thomaz Wood (1999) refere-se a tal perspectiva como “Organizações de Simbolismo Intensivo”, em que o papel do gestor tem uma ênfase maior no gerenciamento da impressão e do significado, procurando construir imagens que possibilitem maior coesão organizacional. A liderança passa a ter um papel simbólico e sua função é o gerenciamento dos significados.

Segundo o autor (1999, p. 05): “O conceito de Organizações de Simbolismo Intensivo implica em uma visão particular de gestão empresarial. Gerenciar, neste caso, pode ser definido como um processo de assegurar uma convergência e coerência mínima em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva”. A gestão das relações de poder ocorre, também, pela manipulação de metáforas que passam a esconder as ambigüidades e contradições. As organizações transformam-se em arenas teatrais, cenários cinematográficos.

Se a simbolização é um processo que transcende o plano organizacional, não podemos deixar de explorar seus impactos na organização e o papel da cultura em tal processo.

Outras perspectivas têm apontado a importância da análise cultural. Bouchard (1996), ao abordar o reducionismo que a racionalidade trouxe para a administração, propõe a dimensão simbólica como forma de sua superação, pois, segundo ele: “O símbolo refere-se à imagem, e a imagem vale mil palavras, enquanto uma palavra esconde mil imagens. Imaginem só!”.(BOUCHARD, 1996, p.256)

O autor procura apontar que o trabalho assume uma dimensão simbólica na vida dos seres humanos e que tal carga contamina as organizações, portanto movimentar-se em um processo organizacional exige de todos a leitura dos símbolos e das significações individuais e o produto que provoca no coletivo como forma de estabelecer relação entre as pessoas.

Nesse sentido, a manipulação da cultura seria uma ilusão. Caberia ao gestor a compreensão da cultura como forma de movimento e relacionamento, mas jamais de pura manipulação, pois segundo Bouchard (1996, p.275):

como a cultura não é um objeto, embora seja material por intermédio de seus instrumentos, de seus adornos, de suas idéias, ninguém pode esperar manipulá-la como se manipula o objetivo que interessa aos empiristas. Ninguém pode defini-la de maneira nominal, como fazem os analistas. Como é reveladora a irritação das mentes submissas diante da extraordinária diversidade das definições da noção de cultura.

A capacidade da cultura de colocar em “xeque” a pretensão do racionalismo moderno é atribuída à sua possibilidade infinita de criação de imagens e significados que, seguramente, não podem ser controlados.

Fluida, fugidia, regeneradora e enganadora, eis o que ela é na sociedade. A qualidade de sua nitidez confere força a suas imagens. É natural que ela atormente os cérebros que se vangloriam de ter, em nome do racionalismo moderno, rompido, de uma vez por todas, com as afrontas da imaginação. (BOUCHARD, 1996, p.275)

A compreensão da organização, em sua dimensão cultural, desafia o gestor diretamente sobre a competência, pois atuar no campo simbólico traz a necessidade de aprofundamento em outras áreas de conhecimento, como a psicologia, psicanálise, sociologia, filosofia, semiótica e, ao mesmo tempo, rompe com as perspectivas pragmáticas de administração.

Essa nova perspectiva de gestão está aliada às mudanças que vêm ocorrendo no contexto contemporâneo. Vivemos em um mundo de conceitos contraditórios. Perplexidade e apatia convivem, sem muitos problemas, quando nos deparamos com um novo fenômeno: a intensidade das mudanças e inovações vem retirando destas seu caráter de novidade. A própria noção de crise, que, há algum tempo, apontava momentos particulares da história, passou a fazer parte da construção do cotidiano, do nosso modo de vida e deixa de significar momentos de ruptura. Em alguma medida, talvez,

possamos reportar tal situação ao fato de estarmos vivenciando um período de transição, e por estarmos em tal redemoinho, passamos a compreender que as forças que estão em embate na construção do futuro são o próprio futuro.

As organizações não são diferentes. Assim como os indivíduos, e porque são produzidas por estes, também são palco de um processo intenso de mudança que tem produzido um imaginário organizacional particular.

Freitas (2000) reporta tal imaginário ao contexto Pós-Moderno⁷, que, segundo a autora, articula-se a um simbolismo nunca visto em nenhuma outra sociedade.

A dimensão simbólica das organizações encontra no ambiente atual, as sementes e o terreno que permitiram seu desenvolvimento, ou seja, um ambiente em que a complexidade⁸ e a velocidade determinam as condutas organizacionais e em que a fragmentação dos valores e condutas

7 Menezes (1994) conceitua a pós-modernidade, em seu momento de ruptura com o moderno, a partir do abandono da visão de história enquanto processo evolutivo. Para o autor, a ênfase no processo de inovação técnico-científica permanente rotiniza tal inovação e rompe sua possibilidade de impacto transformador radical. Portanto, a configuração do pós-moderno está marcada, principalmente, pela ausência de um projeto unificador que direcione as forças sociais.

8 O termo "complexidade" está relacionado à dificuldade em explicar alguma coisa, derivada, principalmente, dos processos simultâneos que produzem uma ação e, por outro lado, por fenômenos aleatórios produtores da incerteza. Neste sentido, a essência da complexidade é a impossibilidade de sua homogeneização. Ainda segundo o autor: "[...] a complexidade é, correlativamente, o processo da ordem, da desordem e da organização. Digo, também, que a complexidade é a mudança das qualidades da ordem e a mudança das qualidades de desordem. Na complexidade muito alta, a desordem torna-se liberdade e a ordem é muito mais regulação do que imposição. Neste aspecto, modifiquei meu ponto de vista e, mais uma vez, modifiquei complexificando." (MORIN, 1990, p. 157)

peçoais introduzem a organização enquanto referência social para uma parcela significativa da população.

A autora aponta a organização enquanto instituição capaz de captar e se adaptar, com certa agilidade, às mudanças ocorridas no contexto contemporâneo, pois entende que ela é fruto de uma interação entre o espaço social e temporal, que produz uma forma de representação de mundo que constitui sua auto-imagem.

Nesse sentido, a crise das significações imaginárias produzidas pela forma de organização do trabalho, durante o século XX, que separaram significativamente o trabalho da realização dos desejos dos indivíduos, restringindo esta dimensão ao consumo, tenciona o espaço de identificação social e individual ao trabalho. Coloca-se enquanto fonte de referência tanto do sucesso como de uma auto-imagem socializada entre funcionários e sociedade.

O imaginário organizacional moderno, em tal contexto, busca materializar-se enquanto alternativa "única" capaz de promover o desenvolvimento econômico e social, uma vez que toma para si dimensões relacionadas à cidadania, excelência, flexibilidade e ética. Contudo, Freitas (2000) aponta para a limitação de tal empreitada, visto que tal imaginário constitui-se de elementos que podem assumir dimensões contraditórias, como por exemplo: a idéia de uma empresa cidadã, quando a cidadania é um atributo humano valorativo, e o valor preponderante nas organizações ainda é o econômico; a concepção de excelência, sem se dar conta de que

esta é sempre um conceito provisório, pois está relacionado à dimensão da superação constante, e, portanto, à própria impossibilidade do sucesso de todos; a flexibilidade, que rompe com as barreiras do espaço geográfico e do tempo, mas que, ao mesmo tempo, impossibilita a dimensão de qualquer estabilidade e consolidação; a empresa, como restauradora da ética, quando o propósito organizacional está submetido à sua sobrevivência, além de haver necessidade de um mínimo de credibilidade para que as organizações possam atuar, pois, de outra forma, não poderiam colocar-se enquanto possibilidade de referência. A opção ética visa, portanto, à própria sustentação da imagem da empresa, e, não, necessariamente a um novo tipo de conduta organizacional.

Frente a tal panorama, a autora chama a atenção para os riscos de uma imagem organizacional auto-referente, considerando que induz a processos de homogeneização que restringem as possibilidades de aprendizado e tendem à estagnação. Sendo assim, as organizações, em sua atuação no contexto Pós-Moderno, deparam-se com riscos que devem ser enfrentados, pois o imaginário que estão criando apresenta limitações para a apropriação do conhecimento enquanto agregador de valor ao produto.

Em uma perspectiva similar a esta, ou seja, de preponderância da organização sobre os sujeitos, mas tomando como referências as relações entre as pessoas e a organização, Enriquez (1997) apresenta uma visão pessimista, pois identifica, ali, um espaço de aprisionamento. Localiza, nas estruturas

estratégicas, um espaço de sedução e controle que rouba dos indivíduos sua capacidade de existir a partir de seus próprios desejos.

Alinhada com o contexto atual, de hipercomplexidade e caos, este tipo de estrutura focaliza o curto prazo e os riscos iminentes, exigindo dos sujeitos objetivos inconciliáveis.

“Na estrutura estratégica, se o controle sobre o modo de pensar é reforçado [...], se o controle da psique torna-se mais sutil [...] o controle sobre o corpo [e, em particular, o dos dirigentes] torna-se essencial”. (ENRIQUEZ, 1997, p.24)

Em tal perspectiva, a organização torna-se um palco permanente de representações e impossibilita uma outra relação de identidade que não com a da organização, contudo, essa unicidade não é percebida pelo sujeito, uma vez que preconiza o discurso da participação, do reconhecimento do outro, da sedução e adesão a um projeto organizacional.

O autor sugere que as organizações mantenham somente aqueles indivíduos que se assemelham com seu estilo e comportamento e que, portanto, tenham o crescimento da empresa como fim último de sua ação.

Para elucidar de que modo o indivíduo é preso naquilo que o autor denomina armadilha estratégica, ele enumera alguns tipos de personalidade desejáveis:

a) Tipo de personalidade: estratégicos, guerreiros, matadores *cool*.

b) Instâncias da personalidade postas em prática: heróis, ego grandioso, narcisos.

c) Pólo da personalidade destacado: reconhecimento do outro para possibilitar a comunicação e, por sua vez, o controle. “O aliado é sempre temporário, ele pode se transformar em adversário convicto ou em traidor, antes de voltar a ser um parceiro amável que, em um dia de distração, golpeará seu novo amigo pelas costas”. (ENRIQUEZ, 1997, p. 26)

d) Destino das pulsões: mobilização das energias, erotização das relações, paixão.

e) Concepção de trabalho: comunidade, indivíduo integrado em uma equipe.

Apesar de sua perspectiva pessimista com relação às organizações, no final do texto, ele procura deixar brechas, uma vez que o aprimoramento do sujeito depende, em grande parte, de seu consentimento e afirma:

[...] apesar das numerosas armadilhas semeadas pela estrutura estratégica, levantar-se-ão, sempre, indivíduos que, conscientes de sua estranheza, do aspecto labiríntico de sua alma, preferirão as alegrias [e as angústias] que expressam o fato de serem sujeitos pensantes e falantes, ao invés desses “balões” um pouco já murchos que lhes revelam as estruturas estratégicas. (ENRIQUEZ, 1997, p.29)

Parece-nos que Enriquez (1997) não acredita na possibilidade de um reinventar da organização, ou que tais possibilidades são ínfimas frente ao poder imanente deste tipo de estrutura. A dimensão simbólica, neste caso, alimentaria a manutenção da perspectiva organizacional.

Caldas (1997), ao analisar a identidade individual, conclui que o ser humano é composto por um mosaico de identidades que interagem e articulam-se de forma dialógica⁹. Se transpusessemos este conceito para as organizações, poderíamos dizer sobre a possibilidade da convivência de várias identidades organizacionais. Segundo o autor, “a conclusão é que a identidade moderna é múltipla: um *self* que corresponde a um contexto social-plural”. (CALDAS; WOOD, 1997, p.15).

A concepção de identidades múltiplas oferece uma perspectiva de análise que a identidade organizacional não pode ser auto-produzida, mas é, sempre, o fruto da relação entre aquilo que são os sujeitos que a compõem e a própria dinâmica organizacional. Neste sentido, Dutton (1994) propõe um modelo de análise do processo de construção da identidade organizacional. Tal perspectiva toma, como referência, dois eixos de análise: de um lado, aquilo que o membro acredita ser distintivo, central e duradouro com relação à organização e, como tal contribui para a produção de sua própria identidade; de outro, baseado nas crenças sobre o que as pessoas

⁹ Segundo Morin, a complexidade está baseada em três princípios, dos quais o princípio dialógico está presente. Segundo o autor, “O princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade. Associa dois termos, ao mesmo tempo complementares e antagônicos. (MORIN, 1990, p.108)

de fora da organização pensam sobre ela. Aqui, a organização seria produtora de auto-estima, não apenas a partir de seus atributos, mas, também, da imagem que o público externo faz dela, e por sua vez sobre seus agentes; o processo organizacional constituiria como um mediador na construção da imagem dos sujeitos.

A identidade organizacional seria definida como um processo de auto-categorização tomado sob três aspectos: a sua imagem central e duradoura, a categorização de seus agentes enquanto grupo social e, finalmente, a interpretação da imagem projetada externamente. Para expressar tal processo, as autoras propõem um quadro interpretativo que se assenta em 13 proposições, que podem ser resumidas nas seguintes idéias-chave:

P1 – O melhor atrativo da identidade organizacional é fortalecer a identidade das pessoas.

P2 – A maior consistência entre os atributos dos membros é definir a imagem da organização como uma maior forma de identificação de um membro.

P3 – A maior distintividade se estabelece no processo de relação com outras organizações e fortalece a identidade dos membros da organização.

P4 – A imagem mais forte da organização se constroeu com a auto-estima de seus membros, e se apóia na força dele ou dela para a identificação organizacional.

P5 – Quanto mais contato um membro tem com a organização (em termos de intensidade e duração) maior a atratividade da percepção da identidade organizacional e a força da identificação organizacional

P6 – Quanto maior a atratividade de uma construção da imagem externa da organização, mais força tem a identificação organizacional do membro.

P7 – Quanto maior a visibilidade de uma filiação com a organização, mais forte é a relação entre a atratividade da percepção da identidade organizacional e a identificação dele ou dela (membros)

P8 – Quanto maior a visibilidade de uma filiação do membro com a organização, mais forte a relação entre a atratividade da construção da imagem externa e a identificação organizacional dos membros.

P9 – Quanto maior a força da identificação organizacional, mais os membros avaliarão a percepção da identidade organizacional a construção da imagem externa como atrativo.

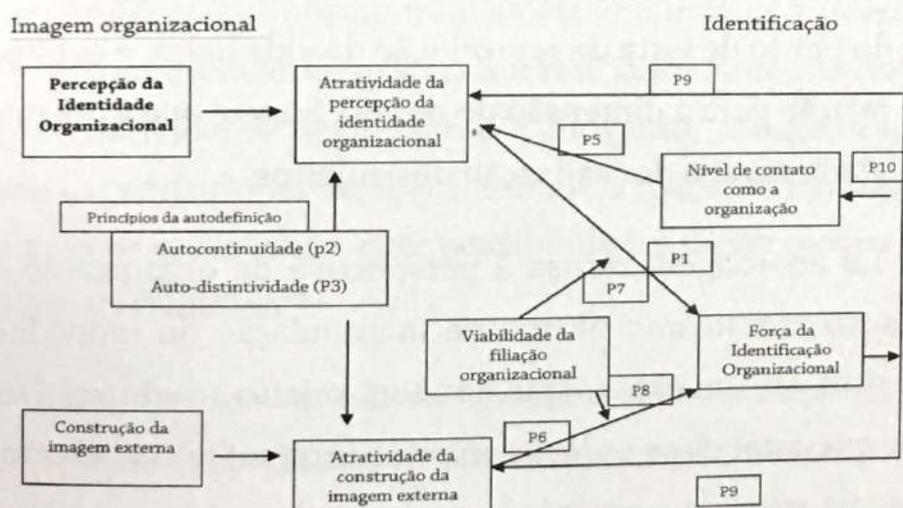
P10 – Quanto maior a força da identificação organizacional, mais um membro procurará contato com a organização.

P11 – Quanto mais forte for a identificação organizacional, maior será a cooperação do membro com outros membros da organização.

P12 - Quanto maior a força da identificação organizacional, maior o comportamento competitividade do membro em direção aos membros de outros grupos.

P13 - Quanto maior a força da identificação organizacional, mais freqüentemente um membro demonstra o comportamento de cidadania organizacional.

Figura 1 - Conectando a percepção de identidade organizacional e construção da imagem externa para força da identificação organizacional



Fonte: Adaptada de Dutton (1994, p.253)

O quadro acima procura sintetizar essa forma de análise do processo cultural nas organizações. Contudo, ainda que estabeleça as relações entre indivíduos e organização e entre esta e seu meio externo, para configurar a imagem organizacional, nos parece que os fatores vinculados ao inconsciente organizacional e a dimensão simbólica dos atores na realização de seus desejos estão colocados em um segundo plano.

Neste caso, o comprometimento da organização é auto-referente, e, ao nosso ver, isso dificulta a construção de uma identidade capaz de incorporar a perspectiva de uma organização, que crie brechas ou espaços de exercício de uma ação organizacional mais civilizatória.

Outra perspectiva para compreender a dimensão simbólica nas organizações é oferecida por Manzini-Covre (2001), quando estabelece uma diferenciação entre os processos de identidade e identificação organizacional. A autora interpreta o espaço organizacional para além de sua utilidade imediata, do ponto de vista da reprodução da vida física, e extrapola tal relação para a dimensão do desejo. Sugere que a organização é um espaço de realização dos sujeitos.

Tal abordagem recusa a perspectiva da organização enquanto mecanismo último de manipulação do indivíduo e institui, ali, um espaço que não está sujeito ao controle, uma vez que estabelece os laços entre as intersubjetividades individuais, grupais e organizacionais, atribuindo à organização a possibilidade da existência de um inconsciente organizacional.

A apreensão pageniana da grande organização, embora falando do uso do inconsciente por parte dela para com os funcionários, não leva em conta os aspectos inconscientes da organização mesma. É uma abordagem que dá uma idéia de unidade e estabilidade que a organização empresarial não tem e não pode ter porque há muitas variáveis humanas e técnicas incontroláveis. (MANZINI-COVRE, 2001, p.57)

Ao negar a organização enquanto espaço estático de controle dos sujeitos, a autora propõe uma organização produtora e produtora das relações entre seus vários agentes. Nesse sentido, transcende a assertiva “a organização é” para a “organização sendo”, sempre provisória, fruto de suas relações materiais e simbólicas. Nesse sentido, supera-se a dualidade de uma organização boa ou má, mas a estabelece com a simultaneidade da pulsão de vida e morte, em um tensionamento permanente que conduz seu desenvolvimento do ponto de vista das relações de poder.

As exigências contemporâneas estão a indicar a necessidade de um modelo de gestão diferenciado. Para que possa haver criatividade, flexibilidade e inovação, a organização precisa constituir-se, também, em um espaço de realização dos desejos e, portanto, com possibilidades de ser menos fálica e mais feminina¹⁰.

Assim, diríamos que o fio condutor de nossa reflexão é que a persistência de real desenvolvimento de uma organização depende de uma imagem, mas, que, perceba-se uma imagem por identificações que lhe permitam apreender o seu processo de sentido de existir. Organizar, aqui, diz respeito a dar sentido à vida individual e coletiva – no caso, dar sentido à organização empresarial (que só existe pela ação de seus

10 Manzini-Covre qualifica tal posicionamento naquilo que denominou “cultura do feminino”, que está além da questão do gênero, mas configura-se como uma forma cultural que recoloca o atual quadro de fragmentação em um direcionamento para condições mais solidárias e afetivas de concretização da vida. “Poder-se-ia dizer que esse tipo de mulher - orientada pela cultura do feminino, que é símbolo de luta pela vida, que tem a paciência e a persistência (...) que sabe que a verdade não se dá em linha reta, mas por inúmeros labirintos.” (MANZINI-COVRE, 1996, p.19)

componentes). E sentido diz respeito a sentir o seu rumo. Este seria um sentir bem, que poderia dar o toque utópico, que está acenando em avanço social, em avanço de civilidade e civilizatório. (MANZINI-COVRE, 2001, p.50)

O reconhecimento de um inconsciente organizacional valoriza as interpretações simbólicas não somente sob o aspecto de compreender as formas de manipulação e controle, mas principalmente, de garimpar espaços de realização dos sujeitos e, portanto, de uma organização capaz de contribuir para o desenvolvimento social com uma perspectiva real de melhoria das condições de vida da sociedade.

Sob a ótica deste texto, procuraremos analisar em que medida esta última perspectiva está presente na concepção dos entrevistados.

2 O PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada entre os meses de agosto e setembro de 2003. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões abertas dividido em três partes: na primeira constou a identificação da empresa, a segunda a identificação do entrevistado e a terceira com sete perguntas abertas, abordando a dimensão dos valores organizacionais e da relação destes com os valores individuais. Os questionários foram enviados através de e-mail, e os entrevistados fazem parte do corpo discente do Mestrado Profissional de Administração da UNIMEP.

No que diz respeito ao universo da pesquisa trabalhou-se com os seguintes parâmetros:

a) perfil dos entrevistados

Idade: 3 entre 40 e 55 anos e 2 entre 20 e 30 anos

Tempo de empresa: 2 com menos de 1 ano, 1 há três anos e 2 há mais de 20 anos.

Formação: todos com nível educacional superior completo.

Cargo: 2 gerentes, 1 sócio consultor, 2 professores

b) empresas: 2 educacionais, 2 multinacionais de capital norte-americano e 1 de consultoria

A diversidade de tipos de empresas e relação funcional, ainda que não tenha sido proposital, foi considerada positiva, pois dessa forma pudemos perceber se ocorreriam diferenças significativas no posicionamento dos entrevistados.

3 UM OLHAR SOBRE A CONSTRUÇÃO DE IMAGENS ORGANIZACIONAIS

O posicionamento dos entrevistados, acerca da construção das imagens organizacionais, em alguma medida, reafirma a tendência auto-referente da construção da identidade organizacional e como esta se apóia em um processo identificatório de seus integrantes.

Quando indagados sobre os valores que conduzem a ação organizacional, o cliente aparece como eixo central, para três dos entrevistados, e em seguida outros são anunciados, como por exemplo: integridade, comprometimento, senso de urgência, trabalho em equipe, respeito ao meio ambiente, ética, respeito pela diferença.

No caso específico das instituições educacionais, considerando sua origem religiosa, a formação de profissionais éticos e sua contribuição para construção de uma sociedade melhor é uma ênfase importante.

A conduta organizacional, do ponto de vista dos valores anunciados, é desenhada através de um traço de auto-referência, uma vez que dá ênfase à sua própria sobrevivência ao colocar o cliente¹¹ como um valor central. Nota-se, que, em tal concepção, o próprio conceito de valor é distorcido, pois este deixa de ser um norteador de conduta e passa a responder à satisfação de um dos agentes organizacionais.

A socialização desses valores ocorre em todas as organizações pesquisadas. Os mecanismos de divulgação são sempre institucionais e estão sob a responsabilidade da direção da empresa, em um processo, de característica fortemente unilateral. Vale ressaltar, ainda, que todos expressam o caráter norteador que esses imprimem na ação organizacional. Uma questão que talvez fosse interessante aprofundar, em estudos futuros, seria a capacidade de interferência e influência dos agentes organizacionais em uma releitura desses valores.

11 Para efeito de análise estamos considerando que os discentes das instituições de ensino são os "clientes" desta organização.

A fala a seguir, do entrevistado de uma das multinacionais, expressa, em alguma medida, o caráter informativo que esta questão assume na organização: “São divulgados internamente e externamente através de ampla comunicação para os empregados, apresentações a visitantes, participação em palestras educacionais ou de entidades de classes, publicações e um site de relações públicas”.¹²

Quando indagados sobre os valores que “de fato” conduzem a organização, em uma perspectiva de tentar captar alguns traços do inconsciente organizacional, podemos perceber certa dubiedade nas respostas, pois, ao mesmo tempo em que procuram não descaracterizar os valores anunciados, integram ali questões não necessariamente discrepantes, mas, que, retomam a auto-referência da organização, como por exemplo, ao se referirem à busca por lucratividade e à disputa pelo poder. “Como na maioria das organizações, a partir do nível de supervisão, coordenação, chefia, a briga por poder é acirrada e cruel valendo-se, os que fazem parte deste corpo, de ferramentas, às vezes, inconventionais de batalha”¹³.

Outra situação, possível de ser percebida, nesta questão, é quando um respondente alerta sobre a discrepância entre a teoria e a prática e sugere a adoção de um código de ética para nortear a ação organizacional. Aqui podemos perceber

¹² Relato de um dos entrevistados de empresa multinacional

¹³ Relato do entrevistado da instituição educacional

a dificuldade do entrevistado em explicitar as contradições da empresa, mas, ao mesmo tempo sugere um mecanismo de gerenciamento das condutas internas que, dificilmente, influenciariam no estabelecimento dos valores organizacionais. "A resposta a isso, na minha opinião é a seguinte: ela está diretamente ligada à diferença que existe entre o discurso e a prática. Ter um código de ética é o norte para toda organização".¹⁴

Do ponto de vista dos relacionamentos internos, esses são vistos como amigáveis para todos os entrevistados, falam em cooperação, cordialidade, coleguismo, concepções que pouco se alinham com o *stress* organizacional tão anunciado nas bibliografias de administração e tão bem demarcados por Enriquez (1997) e Freitas (2000).

Quando indagamos sobre as relações entre a identidade individual e a organizacional, percebemos uma dificuldade em responder a questão. A maioria dos entrevistados introduz uma perspectiva de unidade ou um processo identificatório, como aponta Pagès(1990), em que a identidade da organização orienta a identidade pessoal, ou, estabelece com ela uma relação de dependência, para se ter sucesso, por exemplo. Existem, ainda, aqueles que mostram uma confusão entre as identidades, em função do longo tempo de relação com a empresa. "Por estar na empresa há 20 anos, as

¹⁴ Relato de um dos entrevistados de empresa multinacional

identidades se confundem, pois, as propostas da organização são aceitas integralmente por mim, tais como: respeito, ética, consideração pelo cliente, valorização da diversidade".¹⁵

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos as falas dos entrevistados podemos perceber uma dubiedade, permanente, na busca de compreender as relações entre identidade individual e organizacional.

Se, por um lado, a projeção de uma imagem auto-referente aparece de maneira muito marcante, quando se delineia uma completa adesão aos valores organizacionais, de outro podemos perceber acenos de um certo desvio desta compreensão quando alguns entrevistados apontam para um distanciamento entre a teoria e a prática, ou ainda quando identificam valores organizacionais que conduzem a prática da empresa, mas, que não são expressos e socializados, como, por exemplo, a disputa pelo poder e a lucratividade.

Arriscaríamos defender a coexistência de muitas compreensões sobre a organização, que transitam desde uma relação de identidade, até aquela defendida por Manzini-Covre (2001), que se caracteriza por identificações.

Se retomarmos as prerrogativas de Freitas (2000), poderíamos afirmar que, nas entrevistas analisadas, as faces mais presentes da organização são aquelas vinculadas à excelência

¹⁵ Relato de um dos entrevistados de empresa multinacional

e à flexibilidade. A dimensão da cidadania e da ética aparecera mais como um discurso anunciado, do que, necessariamente, um eixo de conduta real.

Do ponto de vista de Enriquez (1997), a dimensão de uma armadilha estratégica se faz presente, pois ao autodenominar o cargo de gerente como “faixa preta”¹⁶, ou ainda, afirmar que aqueles que não se identificam com os valores da empresa estão “fora de contexto”¹⁷, parecem demonstrar a dimensão de luta no ambiente organizacional e na constituição de uma identidade individual.

Quando Dutton (1994) propõe que o melhor atrativo para a construção da identidade organizacional é o fortalecimento da imagem individual, produzindo auto-estima, um caráter de permanência, intensidade de contatos podemos remeter estes traços para a análise dos dados que apresentamos. O bom relacionamento, a idéia de que a organização oferece estabilidade e ambiente de trabalho agradável e ainda a adesão quase ilimitada dos objetivos organizacionais pressupõe que os integrantes dessas organizações são capazes de perceber com clareza a identidade da organização e mais ainda, aceitá-la como algo importante.

A dimensão mais difícil de ser percebida, e talvez por isso, mereça maior aprofundamento em estudos posteriores, diz respeito à possibilidade que estas organizações trazem de

16 Expressão utilizada por um dos entrevistados

17 Expressão utilizada por um dos entrevistados

um perfil mais emancipatório. A limitação desta pesquisa não nos permite analisar em que medida o fortalecimento da auto-imagem individual, apoiada em uma auto-imagem organizacional forte, produz potência de ação¹⁸ para que estes indivíduos possam atuar de forma diferenciada em outros planos da vida social.

A questão que nos fica diz respeito à potencialização da imagem fortalecida, construída no âmbito organizacional, e como ela pode atuar na dimensão da sociedade em ações que sejam norteadas por princípios emancipatórios. Como vimos, as organizações pesquisadas apresentam, ainda que secundariamente, valores como integridade, confiança, respeito mútuo, respeito pela individualidade, ética, cuidado com o meio ambiente. Nos interessa perceber se ao referenciar-se na imagem da organização estes valores são assumidos pelas identidades individuais e passam a ser norteadores de conduta para além do espaço da empresa. Caso tal hipótese seja confirmada, então poderemos pensar a contribuição das organizações em uma dimensão mais civilizatória. Esta é uma questão que vale a pena ser investigada em um estudo futuro.

18 Ao possibilitar aos indivíduos a construção de uma auto-imagem fortalecida por sua relação com a organização ela estaria produzindo aquilo que Manzini-Covre (1996) denomina de "espaços da experiência", que possibilitam aos sujeitos atuarem e criarem uma auto-imagem que lhes dê potência de ação, mas que ainda assim é um espaço eminentemente contraditório, cuja direção e desenvolvimento depende de cada um que atua em tais lugares

REFERÊNCIAS

BAITELLO JUNIOR, N. **O animal que parou os relógios**. São Paulo: Annablume, 1997.

BERTERO, O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOUCHARD, S. Simple símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**. v. 39, p. 239-263, 1994.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.18-29, jan./mar. 1997.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.2, p.6-15, abr-jun. 2000.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

MANZINI COVRE, M. **No caminho de Hermes e Sherazade: cultura, cidadania e subjetividade**. São Paulo: Vogal, 1996.

MANZINI-COVRE, M. **Compreensão da organização: identidade**

ou identificações? In: KASSOUF, N. (Org.). **Administração: evolução, desafios e tendências**. São Paulo: Cobra, 2001.

MENEZES, P. **A crise do passado: modernidade, vanguarda e metamodernidade**. São Paulo: Experimento, 1994.

MORAIS, R. **Filosofia da ciência e da tecnologia**. Campinas, SP: Papirus, 1988.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. (Coleção Epistemologia e Sociedade).

PAGÉS, M. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

RAMOS, A.G. **A Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

WOOD, T. Organizações de simbolismo intensivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Salvador, BA, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.