

3

A relação dos indivíduos com as organizações

Diante do objetivo do estudo de identificar os questionamentos, expectativas e dilemas enfrentados por indivíduos que trabalham nas empresas de propriedade de suas famílias, torna-se necessária uma revisão da literatura sobre os aspectos que influenciam a relação desenvolvida pelos indivíduos com as organizações neste contexto. Três tipos de conceitos se mostraram relevantes para o propósito deste estudo: o de contrato psicológico, o de identidade e o de comprometimento. Cada um desses conceitos é discutido a seguir.

3.1.

Contrato psicológico

Em meio a um ambiente instável e a tendências relativamente recentes de reestruturação e *downsizing*, as relações de trabalho das organizações contemporâneas tornaram-se mais complexas. O antigo sistema de emprego baseado na ética protestante de segurança no longo prazo em troca de lealdade e dedicação ao trabalho não é mais válido (SIMS, 1994 apud PATE & MALONE, 2000). Por este motivo, o contrato psicológico vem se tornando uma questão cada vez mais importante nas relações de trabalho (ROBINSON, 1996). De acordo com Rousseau (1995), o contrato psicológico pode ser definido como as crenças individuais que envolvem os termos da relação de trabalho entre o indivíduo e a organização.

3.1.1.

O novo e o antigo contrato de trabalho

O contrato de trabalho atual tornou-se menos paternalista e mais autônomo, refletindo a necessidade atual de organizações e trabalhadores flexíveis e adaptáveis (GREY & GARSTEN, 2001; ROBINSON, 1996; ROMANIUK e SNART, 2000). De acordo com Capelli (1999), as profundas mudanças nessas relações nos últimos anos geraram ambigüidades e levaram o

mercado e a lógica da empregabilidade para dentro das empresas. Isto influencia as bases de confiança, comprometimento, lealdade e reciprocidade entre os indivíduos e as organizações.

Talvez, a mudança mais importante é o fato das empresas não oferecerem mais segurança no emprego. Diferente dos anos 50 e 60, quando muitos profissionais podiam usufruir de estabilidade e previsibilidade na sua carreira e produziam compromisso e lealdade à organização. O velho contrato pode ser descrito como estável, permanente, previsível e baseado na confiança, na lealdade e no respeito mútuo. Por outro lado, o novo contrato pode ser dito como incerto, arriscado, oportunista e calcado numa relação de curto prazo. Espera-se que os profissionais sejam flexíveis, responsáveis pela suas próprias carreiras e capazes de se empregar no mercado de trabalho (CAPPELLI, 1999; HILTROP, 1996; ROMANIUK e SNART, 2000).

Romaniuk e Snart (2000) ressaltam que os profissionais precisam buscar um aprendizado contínuo ao longo da vida, uma vez que tal aprendizado permite desenvolver competências como flexibilidade e adaptabilidade. No passado, porém, através de uma relação mais paternalista, as pessoas dependiam da organização para promover sua carreira. Atualmente, o contrato de trabalho tornou-se mais autônomo e sob a lógica da “empregabilidade”¹.

De acordo com Robinson (1996), as organizações, sob pressão, precisam constantemente administrar e renegociar os termos do acordo de trabalho com seus funcionários de maneira a se adequar às diferentes circunstâncias. Essa alteração freqüente eleva a oportunidade para ocorrerem desentendimentos entre as partes, aumentando, portanto, a chance da quebra do contrato psicológico.

3.1.2. O conceito de contrato psicológico

Conforme Rousseau (1995), o conceito de contrato psicológico envolve tanto os compromissos subjetivos e dinâmicos assumidos pelo trabalhador por investir tempo e esforço na empresa, quanto as expectativas dos empregadores com relação à ‘produção’ dos subordinados. O contrato psicológico ajuda a prever o que os funcionários irão receber como compensação pelo seu trabalho, e auxilia os empregadores a prever o que receberão dos empregados. Ter uma

perspectiva comportamental nessas relações é crucial para compreender as organizações contemporâneas.

Hiltrop (1996) diz que o termo foi originalmente utilizado por Argyris e Levinson nos anos 60 para caracterizar a subjetividade das relações de trabalho. O autor também define o contrato psicológico como voluntário, subjetivo, dinâmico e informal, sendo impossível colocar todos os detalhes da relação de trabalho no contrato formal. Mesmo que se tentasse, seria inviável prever todas as situações possíveis em função da nossa própria limitação de racionalidade (ROUSSEAU, 1995).

Meckler, Drake e Levinson (2003) criticam as pesquisas atuais sobre o tema que focam nas expectativas do empregador ou empregado. Os autores acreditam que as expectativas são meramente crenças conscientes sobre o trabalho, seu comportamento e a organização. O conceito de contrato psicológico envolve também necessidades inconscientes de afeto, dependência e agressão. A identidade psicológica e o “ideal do ego” influenciam o comportamento do indivíduo. Sua motivação está intimamente ligada aos seus desejos inconscientes que são resultado de idiossincrasias do próprio indivíduo.

Rousseau (2003) responde a esta crítica dizendo que as necessidades “essenciais e universais” do trabalhador além de afeto, agressão, e dependência, envolvem também a sua realização (DAWES, 1994 apud ROUSSEAU, 2003). A autora ressalta o caráter funcional da teoria do contrato psicológico e que a relação de trabalho pode ser conduzida de maneira a se atingir resultados concretos. Além disto, existem outras partes nessa relação, como por exemplo, colegas de trabalho, o chefe imediato, os executivos da empresa e os subordinados. Considerar estas outras partes permite uma melhor compreensão do acordo de trabalho e de suas características no que diz respeito a reciprocidade e a obrigação. O contrato de trabalho pode também ir mudando ao longo do tempo de forma a acomodar as expectativas e as preocupações entre as partes.

A autora ressalta que a experiência psicológica do trabalho afeta o bem-estar do indivíduo ao longo de sua vida. A experiência de carreira influencia o sucesso psicológico individual, conceito próximo ao utilizado por Levinson - o “ideal do ego” (LEVINSON, 1962 apud ROUSSEAU, 2003). A auto-estima é

¹ De acordo com os autores, o conceito de empregabilidade abrange determinação, obtenção e manutenção das habilidades profissionais necessárias, além da capacidade de se empregar no mercado e executar suas atividades competentemente de maneira a se manter empregado.

definida como “o que a pessoa espera ser” (DAWES, 1994, pp 12 apud ROUSSEAU, 2003).

Rousseau (2003) questiona a idéia de que a auto-estima é uma condição necessária para se atingir sucesso psicológico. A autora acredita que muitos adultos com baixa ou sem auto-estima podem descrever a si mesmas como pessoas felizes, saudáveis e funcionais. As necessidades do ego podem variar consideravelmente de uma pessoa para outra ou de uma sociedade para outra. Sob o ponto de vista relacional, a contribuição para o sucesso coletivo pode ser suficiente para o indivíduo se sentir realizado, sem envolver a satisfação de questões individuais.

Para Rousseau (1995), a essência do acordo de trabalho está no compartilhamento de informações, nas expectativas reais das partes e nas negociações baseadas na boa intenção, pois tais contratos envolvem questões sociais e emocionais. A visão tradicional econômica é simplificada, enfatizando a competição e o poder de barganha, assumindo que cada parte tenha como única aspiração a vantagem pessoal. As motivações e comportamentos das pessoas nas organizações são mais sociais do que econômicas (GRAY e GARSTEN, 2001).

Conforme Rousseau (1995), diversos fatores afetam tal contrato. Por exemplo, as percepções individuais antes e depois de ingressar na instituição e as influências do grupo social, tanto interno quanto externo à instituição. Isto pode ser ilustrado no quadro apresentado na Figura 4.

Conforme Aggarwal, Datta e Bhargava (2007), os antecedentes que influenciam o contrato psicológico podem ser classificados como individuais, organizacionais (práticas de recursos humanos) e extra-organizacionais (equivalente ao nível social - cultura nacional). Sob o ponto de vista pessoal, a experiência anterior de trabalho e a personalidade são fatores importantes, assim como as experiências no início da vida sobre justiça, trabalho e reciprocidade. A literatura sugere que as necessidades, motivos e objetivos das pessoas que ingressam na organização influenciam a sua trajetória. Carreira pode ser definida tanto como um plano de cargos ou funções até a aposentadoria do indivíduo, quanto o envolvimento num trabalho específico, organização, ocupação ou profissão (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Figura 4 – Contrato Psicológico

| | | NÍVEL | | P E R S P E C T I V A |
|---------|--------------------|-----------------------------|--|--|
| | | Individual | Grupal | |
| Interna | Psicológico | Crenças individuais | Normativo Crenças comuns ao grupo | |
| | Implicado | Interpretações de terceiros | Social Crenças ligadas a cultura da sociedade como um todo | |
| Externa | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fonte: Rousseau (1995).

Pate e Malone (2000) ressaltam o aspecto transacional (salário, boas condições de trabalho, etc) e o relacional (confiança, lealdade e comprometimento) do contrato psicológico - tipologia criada por MacNeil (1980 apud AGGARWAL, DATTA, BHARGAVA, 2007). Contratos transacionais tendem a ter um prazo limitado, com uma expectativa de performance específica e com foco no retorno material. Já os acordos relacionais são mais amplos envolvendo questões intangíveis e materiais, possuindo como característica chave o comprometimento mútuo e a continuidade (AGGARWAL, DATTA, BHARGAVA, 2007). As relações de trabalho da atualidade se concentram mais nos aspectos transacionais do que nos relacionais. Promessas, expectativas e obrigações por parte do indivíduo representam diferentes níveis de engajamento com a organização.

A confiança é fundamental para a construção de um contrato psicológico favorável. Grey e Garsten (2001) relacionam controle e confiança, pois dizer que um funcionário é confiável envolve acreditar que este exercerá sua autonomia de maneira responsável e previsível. A expectativa com relação ao desempenho do empregado é a confiança. No século XIX, os autores citam que uma maneira de se estabelecer confiança era empregar pessoas da família do proprietário, o que se torna complicado na medida em que a organização cresce e a propriedade torna-se mais difusa.

Na verdade a relação de confiança exige uma reafirmação contínua através das práticas sociais (GREY e GARSTEN, 2001; ROBINSON, 1996). Para tal relação ser preservada é crucial a comunicação constante e a transparência entre a empresa e seus funcionários (GREY e GARSTEN, 2001; ROBINSON, 1996). No entanto, uma vez perdida, a confiança é difícil de ser reconquistada (ROUSSEAU, 1995).

3.1.3. Violação do contrato psicológico

De acordo com Rousseau (1995), violações do contrato psicológico acontecem com frequência e normalmente começam com a noção de que houve uma discrepância entre o que se esperava e o que de fato ocorreu. Mas, nem todas são percebidas, a não ser que haja um monitoramento constante e a relação já seja complicada. Em geral, quando a relação é saudável, as grandes discrepâncias tendem a ser mais notadas que as pequenas.

As organizações que estabelecem e mantêm uma relação de confiança com seus funcionários tendem a melhor lidar com os efeitos negativos de uma quebra de contrato. Monitorar tal relação de confiança ao longo do tempo, assim como administrar a percepção do empregado sobre a empresa e o contrato psicológico são tão importantes quanto a criação do acordo no início da relação (ROBINSON, 1996).

A percepção da violação tende a ser grande quando uma das partes prejudica consideravelmente a outra. Enquanto a violação é vista como um evento discreto, há diversos níveis ou graus de violação. Diferente de ser visto como algo acidental ou além das possibilidades do violador, a violação ocorre quando uma parte quebra uma promessa, apesar de ter a capacidade de cumpri-la. Se outros benefícios são ressaltados ou se o senso de boas intenções permanece, um determinado evento pode não ser encarado como uma quebra de contrato (ROUSSEAU, 1995).

Nem sempre a violação leva à saída das pessoas da empresa, sendo relevante também o histórico de relacionamento. A reação de cada um depende de uma série de fatores, como por exemplo, os motivos e o comportamento do violador e as perdas envolvidas. A qualidade e a força da relação afetam a habilidade das partes recuperarem seu relacionamento e o quanto se pode tolerar na quebra do contrato. A maneira como as pessoas são tratadas após a

violação pode tanto restabelecer a relação como prejudicá-la ainda mais. Além disto, as pessoas tendem a reagir de maneira diferente à violação: alguns decidem sair da empresa, outros sofrem em silêncio ou renegociam. No entanto, a quebra de contrato sempre prejudica as bases de confiança da relação (ROUSSEAU, 1995).

Pate e Malone (2000) ressaltam que o processo de violação envolve emoções e atitudes. A quebra de contrato prejudica a percepção do indivíduo com relação às bases de confiança, de lealdade e de comprometimento não só com a organização onde houve a violação, mas também com eventuais outros empregadores no futuro. Quando há violação, pode haver hostilidade e vários níveis de depressão, inibindo a adaptação e a eficiência do indivíduo em futuras experiências de trabalho (MECKLER, DRAKE e LEVINSON (2003).

No caso das empresas familiares, Rousseau (1995) cita como exemplo de violação, o tratamento preferencial a um membro da família com baixo desempenho em comparação a um outro funcionário com alto desempenho. Isto prejudica o senso de justiça dentro da organização. O favorecimento com base no mérito e em critérios claros e objetivos beneficia as relações internas. Barnett e Kellermanns (2006) ressaltam que é mais difícil obter comprometimento e cooperação dos funcionários que não são da família quando estes não percebem as decisões e os processos internos como justos.

Mesmo que uma organização não seja familiar, o ambiente de trabalho é influenciado pelas emoções dos participantes que criam um sentido e um padrão cultural nas relações pessoais. Sentimentos, como por exemplo, afeto, hostilidade, frustração e admiração são comuns. Com frequência ocorrem situações que fazem com que as pessoas se identifiquem e se sintam afiliadas à empresa. Com o tempo, tais padrões de comportamento são institucionalizados, moldando os relacionamentos internos da organização e criando normas e práticas internas (FLETCHER, 2002).

3.2. Comprometimento

De acordo com Allen e Meyer (1996), comprometimento pode ser definido como a ligação psicológica do empregado com sua organização, tornando pouco provável sua saída da empresa por livre e espontânea vontade. Conforme o modelo de conceitualização do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991, apud MEYER, ALLEN e SMITH, 1993), esta ligação psicológica pode tomar três formas distintas: afetiva, continuidade e normativa.

O comprometimento afetivo abrange identificação e envolvimento emocional com a organização, permanecendo na empresa porque assim deseja. O funcionário sente-se psicologicamente confortável porque seu senso de competência é destacado através de, por exemplo, tarefas desafiadoras e *feedback* constante.

Já o comprometimento de continuidade está associado à relação custo/benefício de se deixar a organização. A existência de, por exemplo, um fundo de pensão ou um salário alto pode evitar que o indivíduo saia da empresa. Tendo em vista o investimento de tempo e esforço na organização ou a falta de oportunidades de emprego comparáveis, o indivíduo permanece porque precisa (MEYER e ALLEN, 1996).

E por fim, o comprometimento normativo refere-se a uma obrigação ou a internalização de pressões normativas para agir de uma determinada forma. Neste caso, as experiências associadas à organização são menos influentes que as experiências passadas ou as vivências no início da vida. Isso inclui, por exemplo, casos de empresas familiares, onde parentes sentem-se leais à organização e obrigados a buscar a mesma ocupação que a sua família perseguiu por diferentes gerações.

Situações em que o indivíduo acredita que o empregador está lhe fornecendo mais do que ele pode retribuir também podem fazer o funcionário se sentir obrigado a continuar na empresa (MEYER e ALLEN, 1996). Os autores citam que talvez não seja possível ter um forte comprometimento normativo sem desenvolver, ao mesmo tempo, um sentimento positivo com a empresa.

Embora as três formas de comprometimento fazem com que o indivíduo permaneça, há diferenças de comportamento e performance associadas a cada tipo. Empregados que têm experiências positivas com sua organização e conseguem satisfazer suas necessidades, tendem a desenvolver um comprometimento afetivo maior do que os que não se satisfazem. O

comprometimento afetivo e, de certa forma, o normativo tendem a estar positivamente associados ao desempenho e ao comportamento interno. Enquanto o de continuação tende a ter influências negativas nessas variáveis (MEYER, ALLEN e SMITH,1993).

De acordo com Hiltrop (1996), uma maneira de ampliar o compromisso dos trabalhadores é integrar ao máximo as necessidades e os valores do indivíduo com os da organização. Isto porque se eles acreditarem na missão da empresa e se identificarem com seus objetivos e atividades, trabalhar duro adquire sentido e satisfação pessoal. Incentivos através de tarefas desafiadoras, como por exemplo, trabalho em equipe, reputação pessoal e participação no processo de tomada de decisão seriam algumas das maneiras de se cultivar o compromisso com a instituição. Pessoas de nível médio na hierarquia tendem a assumir um compromisso maior com sua profissão do que com a organização em si. Portanto, a empresa tem o desafio de obter lealdade e compromisso dos seus profissionais, conciliando objetivos e interesses individuais com os da organização.

Grey e Garsten (2001), por outro lado, argumentam ser difícil obter comprometimento com os valores corporativos já que a relação de trabalho tornou-se instável e com horizonte mais curto atualmente. Os valores da empresa promovem confiança somente se há uma relação contínua de trabalho entre a organização e seus funcionários. De acordo com os autores, isso acabou levando a uma homogeneização dos valores associados ao trabalho pelas diferentes organizações. A linguagem gerencial, assim como as habilidades e as competências tornaram-se padronizadas como uma “gramática global” (GREY e GARSTEN, 2001, p.245), a qual oferece uma base para a previsibilidade dentro das organizações.

A instituição precisa designar tarefas e estruturas que façam com que as pessoas se sintam preenchidas, permitindo que expressem seus talentos e exerçam a tomada de decisão por si só. Elevar oportunidades de desafio e de desenvolvimento pessoal promove alto comprometimento e identificação do indivíduo com a organização. É importante reconhecer o valor dos funcionários, pois a organização deveria ser um veículo pelo qual as pessoas desenvolvessem orgulho próprio e expressassem valores importantes sobre seu trabalho aos seus amigos e familiares (HILTROP, 1996).

No caso de empresas familiares, a expressão dos valores dos membros da família pode criar um propósito comum para os trabalhadores, ajudando a estabelecer um senso de identificação e comprometimento com a empresa. Em

algumas firmas, o empregado pode se sentir como parte da família, tendo acesso facilmente à alta administração. Quando a família acredita no potencial das pessoas, isto pode fazer parte de um conjunto de regras que determina o contrato psicológico entre empregados e a administração (KETS DE VRIES, 1993). Pesquisas indicam que as empresas familiares tendem a ter gerentes mais comprometidos e confiáveis (CHRISMAN, CHUA & KELLERMANNNS, 2004 apud BARNETT e KELLERMANNNS, 2006).

Lee (2006) afirma, em seu estudo sobre herdeiros-gestores da segunda geração, que a satisfação no trabalho parece gerar comprometimento organizacional e satisfação na vida de uma maneira geral, diminuindo a propensão do indivíduo a deixar a empresa da família. Uma alta adaptabilidade familiar parece ser crucial para que o membro sinta-se satisfeito no seu trabalho e comprometido com a empresa. O comprometimento interpessoal entre os familiares parece ser menos importante, o que talvez seja consequência, neste caso, de uma sociedade cada vez mais individualista.

3.3. Identidade Social

De acordo com Curry (2003), o desenvolvimento da identidade do adulto é um processo contínuo que se prolongam ao longo de toda a vida. A identidade pode ser definida de diferentes formas, mas inclui valores, crenças e objetivos da pessoa. Integrando todos os aspectos da vida, a identidade diz respeito à maneira de ser do indivíduo (ASHFORTH E MAEL, 1989), do que ele representa para si mesmo e para os outros. As pessoas organizam e interpretam suas experiências, às quais são atribuídas um sentido, dividindo-as com terceiros (JOSSELSO, 1990 apud CURRY, 2003)

As pessoas estão, antes de tudo, inseridas num meio social desde seu nascimento. Por este motivo, o indivíduo não pode ser separado da sociedade em que vive (GIDDENS, 1979 apud COLLINSON, 2003; MARCH, 1994; TAJFEL, 1982). As experiências vividas são organizadas pelo ego que se desenvolve por toda a vida adulta, alterando e, ao mesmo tempo, se integrando ao indivíduo (LAIDLAW e MALMO, 1990 apud CURRY, 2003).

Curry (2003) complementa que o contexto social, incluindo a casa, o trabalho e outros ambientes, representa as circunstâncias que agem sobre a identidade e ensina as regras e normas sob determinadas condições através das interações sociais. Parâmetros aplicados à estas regras ditam estilos de vida

peçoais e profissionais, assim como disposições interpessoais e institucionais. Na medida em que amadurece, o indivíduo sente a necessidade de alcançar uma identidade através do compromisso com uma profissão, e as habilidades, o conhecimento e o papel social que acompanham esta função.

Já Schultze e Miller (2004) e Fletcher (2002) falam que o propósito de vida de cada pessoa é sempre único e está de acordo com as circunstâncias que esta pessoa vive. A linguagem, assim como a busca de sentido na carreira profissional dependem da cultura e do contexto em que o indivíduo vive.

3.3.1. Individualização e socialização

Tajfel (1982) ressalta que o processo de formação da identidade depende de aspectos sociais e interacionais, na mesma linha defendida por Giddens (2002, apud PENTEADO e SILVA, 2004). Da mesma forma, Brickson (2000) diz que a noção de identidade possui componentes tanto sociais quanto pessoais. March (1994) esclarece que há dois processos distintos, porém inter-relacionados, na construção da identidade: individualização e socialização.

De acordo com March (1994), no processo de socialização, o indivíduo aprende a se comportar em diferentes situações através de relacionamentos e papéis socialmente definidos, como se fosse um código a ser aprendido. Sistemas educacionais, religiões e sistemas de leis ensinam ao indivíduo como se portar de maneira apropriada em situações específicas da vida, conforme expectativas culturais. As pessoas associam sua identidade ao fato de pertencerem a um determinado grupo social, sob o qual se aprende suas obrigações, responsabilidades e compromissos com os outros. Sob este ponto de vista, a identidade é imposta ou adotada passivamente, e não criada ou descoberta como no processo de individualização.

Tajfel (1982) refere-se ao processo de socialização quando o indivíduo se sente como pertencente a um ou diversos grupos sociais. Há um processo de construção cognitivo e coletivo peculiar a determinado conjunto de pessoas. A compreensão dos valores e as emoções despertadas são particulares a cada grupo social, sendo difícil sua compreensão por um membro externo. Da mesma forma, para Ashforth e Mael (1989), a identidade social é a percepção do indivíduo sobre seu senso de pertencimento a um grupo de pessoas.

Hogg e Terry (2000) também fazem referência à questão dos grupos sociais. Os autores associam o conceito de categorização pessoal (“*self categorization*”) ao processo de categorização social. Por meio deste processo, o indivíduo reconhece a si mesmo e aos outros como parte de determinados grupos sociais, que têm descritos e prescritos certos atributos com o uso de representações cognitivas como crenças, atitudes, sentimentos e comportamentos. O indivíduo deixa de ser descrito como único, se associando a um modelo de comportamento proveniente de um determinado grupo. Os autores referem-se a este processo como despersonalização, onde a percepção sobre si mesmo e sobre os outros se torna em linha com determinado conjunto de pessoas. Este processo reduz a incerteza, pois define quem somos e prescreve como devemos agir, pensar e sentir.

Ashforth e Mael (1989) também falam que as pessoas tendem a classificar elas mesmas e os outros em categorias sociais, de acordo com sexo, geração, religião ou como membro de uma organização. Esta categorização possui basicamente duas funções: segmentar e ordenar cognitivamente o ambiente social; e permitir que o indivíduo localize e defina a si mesmo no meio social.

De acordo com Hogg e Terry (2000), a despersonalização pode gerar, por exemplo, etnocentrismo e estereotipagem, mas, por outro lado, pode também produzir cooperação, empatia e contágio emocional. Os autores associam este conceito a questão da liderança, pois pode ser importante que os líderes possuam certas características socialmente associadas à liderança. Por outro lado, as minorias dentro da organização, como por exemplo as mulheres, podem ter dificuldade de se verem como líderes, pois não se encaixam no modelo culturalmente prescrito.

Já no processo de individualização, March (1994) explica que o indivíduo é incentivado a ter uma postura ativa, derivando sua identidade da observação de seu próprio comportamento e de suas próprias idéias, emoções e motivações. Neste processo de criação, o indivíduo busca se diferenciar, utilizando como referência seus pais ou outras figuras de comparação. Os indivíduos são vistos como independentes e únicos e sua identidade é entendida como uma descoberta e criação do “*self*”.

Talvez por este motivo Kaye (1996) defenda que nos casos em a família está “unida” obsessivamente em torno de seus negócios, há uma inadequada diferenciação (*individuation*). Sem a liberdade e sem o suporte da própria família para que o indivíduo busque seus sonhos, sua criatividade e seu crescimento são sufocados e os conflitos tornam-se crônicos:

“Manter-se ligado família é um motivo instintivo, entretanto, atrapalha a sua individualização (individuation)” (KAYE, 1996 p. 350).

Já Collinson (2003) enfatiza a capacidade do ser humano de refletir sobre si mesmo e de se enxergar como separado do mundo social ao seu redor. Este senso de separação torna possível que o indivíduo se conscientize sobre os processos passados e possibilidades futuras, vislumbrando realidades alternativas de maneira a reconstruir e mudar seu mundo. Isto permite também que o indivíduo veja a si mesmo, tente enxergar como os outros o vêem e utilize terceiros como referência de comparação.

Brewer (1996, apud Brickson 2000) entende a individualização como um processo distinto da personalização. A individualização é vista como um processo menos complexo que ocorre do grupo para o indivíduo, que busca se diferenciar, mas como membro de uma determinada categoria social. Já a personalização acontece da pessoa para o grupo social, permitindo que o indivíduo construa diversas identidades associadas à sua percepção individual.

Kaye (1996) define individualização como um processo que se desenvolve ao longo de toda a vida. O indivíduo precisa ser ao mesmo tempo uma pessoa independente e um membro de algum grupo, como a sua família, sua comunidade e sua empresa. O autor acredita que o desenvolvimento humano bem sucedido depende de um razoável equilíbrio entre as devoções familiares e a construção do *self*. Muita diferenciação não é adaptável ao desenvolvimento humano, pois o homem é um ser social, onde a família é sua unidade básica econômica e cultural. Porém, o equilíbrio ideal entre diferenciação individual e coesão familiar varia conforme a cultura de cada sociedade.

Assim como dito por Kaye (1996), March (1994) defende que a concepção da identidade está enraizada num amplo contexto cultural. Nos Estados Unidos, por exemplo, por questões culturais, a definição de identidade está mais associada à individualização, enquanto em outras culturas, o processo de socialização pode ser mais valorizado. Collinson (2003) segue a mesma linha quando diz que, na sociedade norte-americana, a meritocracia é muito influente, pois as pessoas são encorajadas a acreditar que podem ser o que quiserem. Neste caso, dignidade e respeito precisam ser conquistados, o que pode levar à inseguranças com relação ao “*self*”, já que as identidades são perseguidas através da competição em todos os aspectos da vida. Já em culturas mais coletivistas, as identidades tendem a ser atribuídas pelo nascimento e

legitimadas através da religião ou do *status* familiar. Por conseqüência, nesses casos, os “*selves*” são mais estáveis e menos ambíguos.

Sob o ponto de vista histórico, houve um deslocamento dos valores sociais nas sociedades feudais comparadas à sociedade moderna. Especialmente no ocidente, a auto-afirmação não mais está garantida através do *status* familiar ou da religião. A auto-afirmação depende de valores mais individualistas ligados a uma carreira de sucesso, a acumulação material e a validação de um “determinado grupo” (SCHULTZE e MILLER, 2004), e pode se tornar uma religião bastante influente Walter (1979, apud COLLINSON, 2003). Isto se refere a auto-afirmação através da “ética do sucesso” nas sociedades ocidentais também mencionada por Luckmann e Berger (1963, apud COLLINSON, 2003).

Na mesma linha, Odith (2003) fala que na concepção ocidental, a carreira profissional é baseada na idéia de que os indivíduos podem construir sua própria trajetória, projetando a si mesmos posições e papéis no futuro. Através das narrativas, as pessoas podem conectar presente, passado e futuro formando uma linha do tempo ou construindo sua trajetória de carreira. O “*self*” é uma história constituída de uma série de eventos do presente ligados a memórias do passado, mas motivada pela antecipação futura.

Por outro lado, esta maior liberdade para construir sua própria identidade pode se tornar um tanto ameaçadora, aumentando o sentimento de insegurança e vulnerabilidade. Com medo desta liberdade, muitos podem buscar uma maneira de se proteger, preferindo ficar numa situação passiva em que receba ordens do que fazer ou pensar do que assumir a assustadora responsabilidade pelas suas próprias decisões e escolhas (COLLINSON, 2003; SCHULTZE e MILLER, 2004).

Conforme March (1994), determinadas culturas podem glorificar mais um ou outro lado da interação destes dois processos distintos: individualização e socialização. No entanto, ambos são importantes e não deixam de estar fortemente interconectados, independente das características culturais de cada região.

3.3.2. A construção da identidade através da narrativa

Lopes (2001) ressalta que através da análise das práticas discursivas, pode-se ter acesso aos significados diversos dos agentes sociais, tornando possível compreender como estes se vêem e como vêem os outros a sua volta -- ou seja, sua identidade social.

Por este motivo, o autor defende a importância de se estudar o discurso, pois é através dele que construímos e reconstruímos nossas histórias de vida (CHANLAT,1996, LOPES, 2001, GARCEZ, 2001). Contando histórias para os outros e para nós mesmos e relatando quem e como somos construídos, pode-se trazer sentido à vida (BRUNER, 1996 apud LOPES, 2001). Ou seja, “a narrativa é uma condição ontológica da vida social” (SOMERS e GIBSON, 1994 apud LOPES, 2001). Ao mesmo tempo, não se podem ignorar as contingências macro-sociais sob as quais se vive, como as culturais, as históricas e as institucionais. O autor relata que, pela visão sócio-construtivista, as identidades sociais possuem três características básicas: fragmentadas, conflitantes e dinâmicas.

Lopes (2001) fala sobre a natureza fragmentada das identidades sociais, pois as pessoas não possuem uma identidade única e homogênea, mas sim diversas identidades. As identidades de um mesmo indivíduo podem ser conflitantes, aparecendo em diferentes discursos. As diversas identidades ou sub-identidades podem se alinhar ou ser contraditórias entre si. A múltipla natureza dos “*se/ves*” pode reforçar ambiguidade e insegurança (COLLINSON, 2003). Curry (2003) e Brickson (2000) acrescentam que as identidades não são fixas, mas sim dinâmicas e estão sempre se construindo e se reconstruindo no processo social de formação de significado.

Na mesma linha, Leite de Oliveira e Bastos (2001) vêem a identidade como fluida e multidimensional. A idéia é que nos vemos como a mesma pessoa, entretanto, com posicionamentos diversos na medida em que assumimos diferentes papéis em diferentes ambientes. Além disto, a estabilidade da identidade pessoal é dada pela sua capacidade de manter uma continuidade de uma determinada narrativa. Através das interações sociais, o indivíduo conta histórias, relatando suas crenças e valores e retransmitindo uma determinada imagem sobre si mesmo. Diversos autores defendem que as análises da narrativa e da construção da identidade estão profundamente interligadas (CHANLAT,1996; GARCEZ, 2001; LOPES, 2001; OLIVEIRA e BASTOS, 2001).

March (1994) acrescenta que as identidades são ambíguas e determinar qual identidade deve ser evocada em diferentes situações é complicado. Os agentes seguem regras associadas às suas identidades que nem sempre são consistentes, mas grande parte das vezes imprecisas, instáveis e endógenas. Cada identidade envolve uma constante interpretação e reinterpretação. As pessoas aprendem a se comportar de maneira apropriada ouvindo instruções de terceiros e prestando atenção nos discursos, além de interpretarem suas próprias ações. Cada profissão pode ser aprendida desta forma, e as decisões no dia a dia são oportunidades para os indivíduos exibirem seus atributos pessoais valorizados culturalmente nas organizações. As ações no trabalho adquirem, portanto, um significado simbólico para seus sentimentos e sua própria auto-estima.

Collinson (2003) também relata que a identidade precisa ser constantemente construída, negociada e alcançada não só no ambiente de trabalho, mas também em qualquer outra situação através de um processo de identificação e diferenciação. As pessoas descrevem a si mesmas de acordo com sua ocupação, seu grupo, sua nacionalidade, sua etnia, sua família, etc. As identidades são ao mesmo tempo construídas e impostas ao indivíduo. Sua criação ou aceitação é um processo cognitivo e motivacional que leva a concepção de si mesmo e de seu comportamento. Tal processo envolve o aprendizado para se comportar de uma determinada maneira. O desenvolvimento da identidade está bem próximo do desenvolvimento da linguagem e da compreensão do ambiente físico e social (MARCH, 1994).

Schultze and Miller (2004) complementam ressaltando, entretanto, que o comportamento e a atitude das pessoas nunca podem ser explicados exclusivamente pelo seu ambiente, pela sua genética ou por qualquer outra causa possível:

“A liberdade da pessoa humana não permite tal simples reducionismo” (SCHULTZE e MILLER, 2004 p. 146).