UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Departamento de Psicologia
Social e do Trabalho

LADISLAU RIBEIRO DO NASCIMENTO

Análise da dinâmica das identidades em um processo de
fusão e aquisição empresarial

São Paulo

2015

LADISLAU RIBEIRO DO NASCIMENTO

Análise da dinâmica das identidades em um processo de
fusão e aquisição empresarial

(versão corrigida)

Tese apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Doutor em
Psicologia.

Área de concentração:

Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

São Paulo

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação

Biblioteca Dante Moreira Leite

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Nascimento, Ladislau Ribeiro do.

Análise da dinâmica das identidades em um processo de fusão e aquisição empresarial / Ladislau Ribeiro do Nascimento; orientador Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2015.

196 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Identidade 2. Identidade Social 3. Identidade Pessoal
4. Ajustamento Social 5. Fusões e Aquisições
6. Mudança Organizacional I. Título.

BF698

Autor: Ladislau Ribeiro do Nascimento

Título: Análise da dinâmica das identidades em um processo de fusão e aquisição empresarial

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Doutor em Psicologia.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Universidade de São Paulo

Assinatura:_____

Prof.^a Dr.^a Beatriz Maria Braga

Lacombe

EAESP-FGV

Assinatura:_____

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Universidade de São Paulo

Assinatura:_____

Prof. Dr. Daniel Branchini da Silva

Universidade Presbiteriana

Mackenzie

Assinatura:_____

Prof. Dr. Rafael Chiuzy

Universidade Metodista

Assinatura:_____

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

Dedicatória

*A Claudia do Valle, minha linda esposa, que me deu todo o apoio necessário
para a realização deste trabalho.*

Aos meus pais, por tudo o que representam em minha vida.

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Sigmar Malvezzi, um agradecimento especial pelas orientações, pela paciência e pelo fato de ser uma referência importante em minha trajetória acadêmica e profissional.

À Professora Dr.^a Susan Cartwright, pela parceria que viabilizou minha ida para um período de estágio no *Health Research Department*, na Lancaster University, no Reino Unido.

Ao professor Dr. Luis Araújo, pela acolhida e pelos contatos compartilhados durante o período em que eu estive no *Department of Marketing* da Lancaster University.

Aos professores que participaram do exame de qualificação, Dr.^a Beatriz Maria Braga Lacombe e Dr. Guilherme Rhinow, pela contribuição fundamental na evolução do trabalho.

À professora Dr.^a Ana Cristina Limongi-França, pelas oportunidades e pelos estímulos fundamentais ao meu desenvolvimento enquanto pesquisador.

A Claudia Pegolo da Gama, pelo incrível apoio profissional que tem sido fundamental ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de doutorado, Johnny Javier, Rafael Chiuzy e Felipe Hashimoto, pela participação direta ou indireta durante o processo de doutoramento.

Às queridas funcionárias, Nalva, Rosangela, Selma e Cecília, pelo apoio em momentos cruciais.

Aos familiares que me apoiaram durante todo o doutoramento e entenderam minha ausência.

À Claudia, minha esposa, pelo seu amor que me faz feliz todos os dias. Você faz parte desta trajetória.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento que tornou possível a realização desta pesquisa.

ANÁLISE DA DINÂMICA DE IDENTIDADES EM UM PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO EMPRESARIAL

RESUMO

Esta tese estudou o impacto das operações de fusão e aquisição (F&A) sobre as identidades dos empregados investigando professores e coordenadores em operações de F&A. Operações de F&A são estratégias frequentes nos últimos vinte anos e têm sido uma fonte de conflitos e de dificuldades generalizadas para os empregados das empresas. A maioria das operações de F&A demanda esforços significativos de adaptação dos empregados diante de novas diretrizes, de diferentes culturas e distintos padrões sociais e administrativos de conduta. Nas operações de F&A, a adaptação não se limita aos aspectos funcionais do desempenho, mas, atinge a dinâmica das identidades envolvidas no contexto de mudanças. A experiência dos últimos vinte anos mostra que nas operações de F&A, os empregados enfrentam alterações em suas identidades, adaptando-se a novas condições na relação eu-outro. Eles mesmos administram essa adaptação, mesmo quando não há apoio algum por parte de seus gestores. A compreensão da dinâmica que envolve adaptação das identidades foi aqui estudada pela Teoria da Identidade Social, de Henri Tajfel, pela Teoria de Identidade de Sheldon Stryker e pela perspectiva da Identidade Narrativa de Roy Baumeister. Essa análise foi complementada por uma pesquisa empírica na qual foram observados sujeitos que sofreram impactos em suas identidades dentro de programas de F&A. Foram estudados sujeitos envolvidos em operações de F&A nos quais um único grupo econômico adquiriu outras organizações. A restrição a um único adquirente permitiu homogeneidade de demandas e distintas condições dos sujeitos das organizações adquiridas. Essa pesquisa foi realizada através de entrevistas narrativas e seus dados foram interpretados a partir de metodologias de análise de conteúdo. Confirmando as deduções da análise teórica, os resultados da observação revelaram que a identidade é uma estrutura complexa que sofre impactos significativos nos processos de F&A. Além disso, confirmaram que os indivíduos administram a adaptação de suas identidades e que sem a gestão das identidades, as operações de F&A têm seus problemas aumentados e suas dificuldades exacerbadas. Esta pesquisa concluiu que a adaptação das identidades é um tema ainda longe de ser compreendido em sua complexidade e em seus impactos. Por esse motivo, o avanço na compreensão das F&A depende do investimento em novas pesquisas.

Palavras-chave: Identidade; Identidade Social; Identidade Pessoal; Adaptabilidade; Fusões e Aquisições; Mudança Organizacional.

ANALYSIS OF DYNAMIC OF THE IDENTITIES IN A MERGER AND ACQUISITION PROCESS

ABSTRACT

This thesis studied the impact of Mergers & Acquisitions (M&A) on the identities of employees observing professors and heads of departments. M&A have been common managerial strategies for the past twenty years, as have been a source of conflicts and of generalized difficulties to both enterprises and their employees. Most of the M&A impose heavy demands of adaptation to new policies, cultures and social as well as administrative patterns on the part of employees. That adaptation is far from being limited to functional features to affect the dynamics of the identities involved in context of change. The M&A experiences of the past twenty years have put into light changes in employees identities following the new conditions created by the self-other relationships. The employees manage those identity changes even when no managerial support is offered to them. Here, the theoretical understanding of that adaptation of employees identities was grounded in Tajfel's Social Identity Theory, in Sheldon Striker's Identity Theory and in the vision of Narrative identity Theory proposed by Roy Baumeister. That theoretical ground was complemented by empirical data gathered from employees involved in M&A programs. That empirical research was carried out with the employees of distinct organizations, which were acquired by one single enterprise. That strategy favoured the homogeneity of the managerial demands in the distinct cases. The data were gathered through narrative interviews and scrutinized through content analysis methodologies. The outcomes confirmed the theoretical analyses disclosing that identity is a complex subjective structure, which undergo regularly impacts in M&A processes. Furthermore, the results confirmed that the employees manage their identities adaptation and that when the adaptation fails problems and tensions increase. Yet the data confirmed that the adaptation of identities is an issue still far from full understanding, which still requires much more investigation and theoretical investments.

Keywords: *identity; Social identity; Personal identity; Adaptability; Mergers and acquisitions; Organizational change.*

EL ANÁLISIS DE LA DINÁMICA DE LAS IDENTIDADES EN UN CASO DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS

RESUMÉN

Esta tesis fue dedicada al estudio del impacto de las operaciones de Fusión & Adquisición (F&A) sobre las identidades de los empleados estudiando profesores y jefes de departamentos. F&As son estrategias frecuentes en los últimos veinte años y como tal han sido fuentes de conflictos y de dificultades generalizadas para los empleados de las empresas. La mayoría de los procesos de F&A demanda significativos esfuerzos de adaptación de los empleados a nuevas directrices, diferentes culturas y distintos patrones sociales de conducta. En las F&As, la adaptación no se limita a aspectos funcionales del desempeño pero afecta a la dinámica de las identidades en el contexto de lo cambio organizacional.. La experiencia de los últimos veinte años demostró que en las operaciones de F&As, los empleados enfrentan alteraciones en sus identidades por fuerza de cambios en la relación yo-otro. Los empleados administran su propia adaptación mismo cuando no reciben apoyo de la administración. El examen de la adaptación de las identidades fue construido a través de la teoría de identidad social de Henry Tajfel, de la teoría de identidad de Sheldon Striker y de la teoría de la identidad narrativa de Roy Baumeister. Ese análisis teórico fue complementado por una investigación empírica en la cual empleados involucrados en procesos de F&As fueron observados en los impactos sufridos en sus identidades. Para tanto, fueron elegidos sujetos cuyas empresas fueron adquiridas por uno solo grupo económico adquiriente para facilitar la homogenización de la comparación entre los datos. Los datos fueron colectados a través de entrevistas narrativas y posteriormente interpretados a través de metodologías de análisis de contenido. Los resultados obtenidos empíricamente confirmaron el análisis teórico revelando que la identidad es una estructura compleja que sufre impactos en las operaciones de F&As. Además, los datos confirmaron que los empleados administran la adaptación de sus identidades a las nuevas condiciones y que sin esa adaptación, los efectos de las F&As son más problemáticos y difíciles. Este estudio concluyo que la adaptación de las identidades es una cuestión aún lejos de comprensión profunda en su complejidad y sus impactos. Por ese motivo, la investigación de más estudios es una necesidad en el campo de las F&As.

Palabras clave: Identidad; Identidad social; Identidad personal; Adaptabilidad; Fusiones y Adquisiciones; Cambio Organizacional.

Lista de Quadros

Quadro n. 1: Elementos da identidade social, na perspectiva de Tajfel (1981)	59
Quadro n. 2: Roteiro de entrevista	120
Quadro n. 3: Etapas da análise de conteúdo	125
Quadro n. 4: Temas, categorias e subcategorias associadas aos processos de análise de conteúdo e de interpretação referencial	127

SUMÁRIO

	Pág.
Introdução	14
CAPÍTULO 1	
MOTIVAÇÕES, ETAPAS, ESTRATÉGIAS E PROBLEMAS RELACIONADOS À INTEGRAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES	23
1.1. As motivações comuns aos processos de F&A	23
1.2. Etapas das operações de F&A	25
1.3. Considerações sobre a complexidade da etapa de integração em operações de F&A	26
1.4. Abordagens de integração em operações de F&A	31
1.5. Diferentes intensidades na integração em operações de F&A	37
1.6. Problemas comuns na etapa de integração	38
CAPÍTULO 2	42
A CATEGORIA IDENTIDADE COMO RECURSO DE ANÁLISE DA DINÂMICA DE IDENTIDADES EM F&A	
2.1. A identidade na perspectiva da Teoria da Identidade Social	44
2.1.1. Sobre a ativação da identidade na perspectiva da identidade social	50
2.1.2 Sobre os processos de categorização e de comparação social	56
2.1.3. A importância da variável <i>status</i> para a identidade social em processos de F&A	64
2.2. A identidade na perspectiva da Teoria da Identidade	69
2.2.1. Premissas básicas da Teoria da Identidade	70
2.2.2 Sobre a noção de estrutura social na perspectiva da Teoria da Identidade	73
2.2.3. Definição de identidade baseada em papéis	76
2.2.4. Sobre a dimensão cognitiva da identidade na perspectiva da TI	80
2.2.5. Do <i>self</i> ao comportamento: como os significados do self atrelam-se aos comportamentos	82
2.2.6. Sobre o processo de auto-verificação e sua importância na dinâmica de identidades baseadas em papéis	83
2.2.7. Sobre a saliência e a ativação de identidades	86
2.2.8. A função do compromisso na dinâmica de identidades baseadas em papéis	89
2.3. A identidade na perspectiva da “identidade narrativa”	94
2.3.1. Sobre o pensamento paradigmático ou proposicional e o pensamento narrativo	97
2.3.2. Sobre a identidade narrativa e a construção de sentidos das experiências	100
2.3.3. Necessidades e motivações pertinentes à produção de	102

sentidos das experiências	
2.3.3.1. Senso de propósito	103
2.3.3.2. Conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações	106
2.3.3.3. Senso de eficácia	109
2.3.3.4. Senso de autoestima	112
2.4. Sobre a articulação das perspectivas de identidade empregadas no quadro teórico	116
CAPÍTULO 3	117
DELINEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA	
3.1. Desenho da estratégia de pesquisa	117
3.2. Técnicas de coleta de dados	120
3.3. Procedimentos para a coleta de dados	121
3.4. Sujeitos de Pesquisa	122
3.5. Procedimentos para a escolha dos sujeitos	122
3.6. Análise dos dados	123
CAPÍTULO 4	129
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
4.1. Considerações iniciais sobre a integração da F&A	131
4.1.1. A perspectiva de empregados acerca da integração	136
4.1.2. A incerteza na integração da F&A	143
4.2. A gestão das identidades na F&A	147
4.2.1. Adaptação ao processo de F&A	160
4.2.2. Necessidades e motivações para a construção de sentidos da experiência na F&A	174
CONCLUSÕES	183
REFERÊNCIAS	185
ANEXOS	193

Introdução

As atividades de fusão e aquisição (F&A) têm ocorrido frequentemente no cenário dos negócios situados no contexto globalizado. A virada do século XX para o XXI foi caracterizada por acentuada quantidade de operações dessa ordem, estimuladas por mudanças no contexto globalizado que impactaram a dinâmica dos negócios nos mais variados setores. Um pouco antes deste período, na década de 80, a quantidade de operações de F&A anunciadas nos Estados Unidos variou de duas mil e quinhentas a três mil e quinhentas transações (KEY, 1995).

No Brasil, o movimento das operações de F&A ganhou força somente a partir dos anos 1990, em decorrência de mudanças políticas e estratégicas na economia nacional (ROSSETTI, 2001; TANURE; CANÇADO, 2005), fomentadas pela abertura do mercado brasileiro ao capital estrangeiro, pela busca de estabilidade econômica, pela desregulamentação de variados setores da economia, e pela viabilização do programa de privatizações consolidado na mesma década. Antes desse período, mais especificamente entre 1950 e 1980, investimentos em F&A não faziam parte da estratégia político-econômica brasileira (ROSSETTI, 2001), não obstante alguns setores tenham contado com a participação de empresas estrangeiras para suprir a demanda por capacitação tecnológica nacional (RHINOW, 2006).

Embora tenham ocorrido crescimento e intensificação de práticas de F&A em diversos países globalizados, resultados apontam para o fracasso de grande parte das operações, sobretudo em decorrência de negligência com fatores humanos impactados pelas mudanças impostas durante e depois da

implantação das operações (CARTWRIGHT, 2005). Por que algumas operações de F&A fracassam? Há muitas razões que explicam o fracasso, mas uma delas está na adaptação dos indivíduos. Toda F&A impõe adaptação aos indivíduos, que nem sempre é alcançada. Por que não é sempre que os indivíduos se adaptam às mudanças vinculadas às operações de F&A? Quais seriam as dificuldades? Uma pista para a resposta está no fato de toda adaptação exigir mudanças em estruturas subjetivas. Geralmente, indivíduos envolvidos em situações de F&A são convocados à mudança de atitudes, comportamentos, crenças e valores.

Em situações de fusão e aquisição, caracterizadas pela junção de duas ou mais organizações que resulta em uma nova organização, ou nos casos de aquisição, quando uma organização assume controle sobre outra, constata-se mudanças importantes no contexto organizacional, tais como, desligamento e contratação de empregados, reestruturação de departamentos, que podem ser acompanhadas de substituição de gestores, de troca de sistemas informacionais utilizados para o gerenciamento de atividades, dentre outras. Além de mudanças estruturais, alteram-se a hierarquia de valores compartilhados na organização. Inclusive, a missão da companhia pode sofrer modificações importantes nesse processo. Muitas vezes, comportamentos aceitos e valorizados antes da F&A, deixam de ter o mesmo valor depois da implementação de mudanças ligadas à operação. A tese problematiza o modo pelo qual a F&A relaciona-se com as identidades das pessoas envolvidas na mudança. Como as identidades são influenciadas pelas mudanças geralmente engendradas em processos de F&A? Como as identidades influenciam as mudanças atreladas à F&A? Ainda que o objetivo não tenha sido o de oferecer

respostas para todas as questões expressas no texto, buscou-se utilizá-las como referenciais na organização dos quadros teórico, metodológico e analítico da tese.

As mudanças seriam capazes de impactar a subjetividade de pessoas envolvidas na F&A? Quais significados as mudanças teriam para os indivíduos? Como as experiências relacionadas à F&A seriam vivenciadas pelos empregados nela envolvidos? As modificações vivenciadas seriam capazes de alterar o modo pelo qual os empregados se definem enquanto membros da organização, ou até mesmo enquanto pessoas? As alterações nos papéis desempenhados colocariam os empregados em situações de conflito de identidades?

O cenário dos negócios no contexto globalizado é caracterizado pela interdependência entre empresas, empregados, competências, e pela necessidade de constante adaptação na relação indivíduo-trabalho e indivíduo-organização. Exigem-se diferentes formas de atuação de empregados. Mudam-se posições, cargos, referenciais de avaliação de desempenho, expectativas, estratégias, objetivos e valores compartilhados. Neste contexto, imperativos para mudança e adaptação surgem e ressurgem a todo instante. As mudanças alteram a configuração do ambiente organizacional e as exigências para adaptação exigem que os empregados lidem com alterações em estruturas e processos organizacionais. O “como” lidar com a situação remete a mudanças em estruturas subjetivas, tais como identidades pessoal e social, sistemas de crenças, valores e atitudes, representações sociais e outros aspectos ligados à subjetividade de indivíduos envolvidos na F&A (NASCIMENTO; MALVEZZI, 2015).

As reações de empregados envolvidos em situações de F&A podem variar. Alguns reagem com flexibilidade, aceitam novos papéis, comportam-se de acordo com expectativas de novos gestores, agem de acordo com valores compartilhados pela nova companhia; outros empregados resistem diante de mudanças impostas na reestruturação. Muitas vezes, a resistência manifesta-se a partir de tentativas de preservação de comportamentos, valores e atitudes relacionadas com a organização precedente à F&A. Alguns empregados sentem-se pressionados diante da necessidade de aquisição de novos papéis e predicados atribuídos no contexto de relações “eu-outro”. Os papéis e os predicados que acompanham reestruturações praticadas pelas organizações envolvidas em atividades de F&A sugerem distintas formas de avaliação e de reconhecimento de empregados, podendo impactá-los de um modo significativo. Além de respostas individuais, o contato entre distintos grupos, viabilizado pelo encontro entre duas ou mais organizações, também repercute em expressões e manifestações relacionadas àquilo que Buono e Bowditch (1985) denominaram de “o lado humano das F&As”.

Conforme observado por Marks e Mirvis (2001), o encontro entre distintas companhias nas situações de F&A reflete em diferentes formas de perceber e de lidar com a situação de mudança. De acordo com os autores, em um primeiro momento, as pessoas destacam diferenças entre as duas companhias, no que diz respeito às formas de trabalho, aos modos de gestão, aos produtos e à reputação da outra companhia; em um segundo momento, os empregados são propensos à percepção de diferenças de um modo acentuado. Assim, a exacerbação e a polarização de distinções podem configurar um tipo de relação de oposição entre as partes envolvidas na F&A;

no terceiro momento, destaca-se a grande probabilidade de formação de estereótipos no encontro entre as partes envolvidas na F&A. Manifestações comportamentais e atitudinais vinculadas a uma das partes podem ser generalizadas e percebidas como se caracterizassem o “todo” da organização em relação; por último, no quarto momento, os autores consideram a tendência de as pessoas envolvidas na F&A colocarem-se em posição de superioridade na relação com o outro grupo. Pessoas provenientes de uma companhia podem vangloriarem-se por conta de algum aspecto que represente valor em detrimento da outra parte envolvida na F&A. As mudanças na estrutura organizacional podem modificar a organização do trabalho e impactar as pessoas através de reivindicações para a reorganização da subjetividade, conforme categorias teorizadas no campo da Psicologia Social, em estruturas como identidade, poder, *status*, representações sociais, papéis, relações interpessoais e intergrupais, dentre outras. Estes conceitos estão todos interligados, mas a noção de identidade destaca-se porque trata-se de uma categoria que medeia interações sociais, bem como promulga e acomoda subjetividades.

A identidade define a singularidade do indivíduo. Trata-se de uma categoria configurada através de posicionamentos e de reposicionamentos na relação eu-outro, com base em predicados observados e atribuídos a uma pessoa em contextos interacionais que envolvem relações interpessoais e intergrupais. A identidade é caracterizada por movimentos de mudança e estados de permanência, uma vez que os predicados atribuídos a alguém podem ser desafiados a qualquer momento diante novos eventos, demandas ou questionamentos voltados para a realização de atividades em contextos

onde há interação humana (CIAMPA, 1987; MALVEZZI, 2000). Trata-se de uma categoria que sofre pressões advindas de alterações do ambiente em processos de F&A, porque mudanças são frequentemente orientadas para modificá-la no que tange à sua estrutura e aos seus elementos. As referidas modificações são concretizadas através de inclusão ou exclusão, proximidade e parceria de membros de equipes de trabalho, atribuições de novas funções a indivíduos envolvidos na operação, seguidas de expectativas para representação de novos papéis e de distintos posicionamentos no ambiente de trabalho.

Em virtude da complexidade e da abrangência da categoria identidade para o estudo da relação indivíduo/trabalho/organização, a presente tese foi articulada para integrar análises teóricas da dinâmica das identidades e os eventos nas identidades em um processo de F&A. O objetivo dessa estratégia foi o de enriquecer a compreensão de “como” as identidades influenciam e são influenciadas na integração em processos de F&A. A integração é pensada e projetada para o momento que sucede o anúncio de uma F&A e prossegue durante aproximadamente dois anos (MARKS; MIRVS, 1998). A opção pela busca de dados empíricos, para a compreensão do processo de integração, justifica-se pela influência das atividades e das mudanças vinculadas à integração na dinâmica de identidades de empregados, pois eles veem-se diante de novas propostas de trabalho e entram em contato com inúmeras mudanças em termos de estrutura organizacional e de gestão.

Invariavelmente, as F&As exigem novos padrões de comportamentos, nova identidade de equipe, dentre outras alterações com efeitos na dinâmica das identidades. Como as identidades são manifestadas no estágio de

integração? Como as mudanças na estrutura organizacional afetam as identidades e/ou são por elas afetadas? Como empregados lidam com tensões, inseguranças e incertezas prováveis no contexto de mudanças? Tais questões são orientadas por um objetivo central, destinado para a análise da dinâmica das identidades de empregados envolvidos em uma situação de F&A. Há respostas para algumas questões, mas não para todas. Elas são norteadoras e conduzem a pesquisa para a identificação de problemas, enfrentados pelos indivíduos na adaptação de identidades, e dos recursos utilizados no processo de adaptação.

Com o intuito de analisar a dinâmica das identidades em processos de F&A, a presente tese está apoiada em um quadro teórico elaborado a partir da articulação de três perspectivas de identidade. A primeira, constituída a partir de conceitos e definições da Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1981), volta-se à compreensão da identidade como estrutura vinculada ao pertencimento de indivíduos em grupos ou categorias significativos para o autoconceito, tais como a organização e a ocupação profissional. Esse eixo prioriza análises em uma dimensão social, através do enfoque nos efeitos da F&A no nível das relações entre grupos envolvidos na operação. O encontro de duas companhias envolve o contato de distintos grupos relacionados sob a influência de percepções, que muitas vezes são baseadas na formação de estereótipos associados aos processos de identidade. A segunda perspectiva constituinte do quadro teórico parte da noção de identidade baseada no conceito de papel de identidade (STRYKER, 1968). A partir da identidade definida como categoria derivada da ocupação de papéis atribuídos na estrutura social, incluindo as organizações, que produzem significados, considera-se que o modo pelo qual

indivíduos interpretam os significados vinculados aos papéis interfere na dinâmica das identidades, tendo em vista a necessidade de os indivíduos manifestarem comportamentos que estejam de acordo com os papéis ocupados. A terceira perspectiva, derivada da noção de identidade narrativa (BAUMEISTER, 1991), considera a identidade enquanto categoria que pode ser analisada a partir do entendimento de estratégias individuais para adaptação no contexto de mudanças e da produção de sentidos das experiências vivenciadas. Neste caso, considera-se a identidade em um nível mais aproximado do indivíduo. A identidade narrativa é a dimensão mais aproximada do *self*, uma vez que ela abrange necessidades básicas individuais que impulsionam indivíduos na produção de sentidos das experiências e revelam aspectos da identidade pessoal que influenciam a dinâmica das identidades articuladas na relação “eu-outro”. Em suma, o quadro teórico propõe uma perspectiva multidimensional para a compreensão da identidade, entendida como categoria variável, fragmentada, que pode ser analisada a partir de diferentes perspectivas articuladas para capturá-la em distintos níveis de análise.

Vale salientar que, a escolha da dinâmica das identidades como objeto de pesquisa contemplou a agenda da Psicologia Organizacional e do Trabalho e dos estudos no campo da chamada “Psicologia das F&As” (HOGAN; OVERMEYER-DAY, 1994), que sugerem mais entendimento sobre a mediação de aspectos subjetivos e objetivos na/da relação indivíduo-organização em tempos de constantes mudanças no cenário dos negócios, incluindo o fenômeno das F&As. Além disso, a despeito da importância dos referidos aspectos, observam-se poucos estudos voltados para a compreensão de

fatores que afetam relações entre pessoas envolvidas nas situações de F&A (CARTWRIGHT, 2005). Questões importantes acerca da dinâmica das identidades de indivíduos envolvidos no processo não têm recebido a devida atenção. Há o predomínio de pesquisas destinadas para a análise de *performance* financeira, com ênfase em variáveis como o setor de atividade e a estratégia de cada empresa envolvida na F&A, indicando necessidade de maiores investimentos em estudos que valorizem o “lado humano” (BUONO; BOWDITCH, 1985) das F&As (CARTWRIGHT, 2005). Sendo assim, além de cumprir o objetivo de valorizar a identidade enquanto categoria relevante ao campo de estudos sobre a relação indivíduo-organização, a tese também contribui para a compreensão da interface da identidade com a gestão das F&As.

O texto da tese foi estruturado da seguinte forma. Além dessa introdução que segue, o primeiro capítulo destina-se à apresentação de aspectos inerentes às operações de F&A, tais como, motivações subjacentes à operação, etapas seguidas no processo, intensidades e problemas recorrentes na integração. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico da tese, por meio da exposição das perspectivas que o configuram, acompanhado de considerações sobre o papel da identidade definida como categoria fundamental na adaptação de indivíduos envolvidos em atividades de F&A. O terceiro capítulo é destinado à definição da estratégia metodológica utilizada no trabalho. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados desta tese. Por fim, apresentam-se as considerações finais da tese.

CAPÍTULO 1

MOTIVAÇÕES, ETAPAS, ESTRATÉGIAS E PROBLEMAS RELACIONADOS À INTEGRAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Este capítulo apresenta definições importantes para a compreensão dos processos de F&A. Ele traz explicações sobre motivações inerentes a tais processos, bem como as etapas seguidas para a concretização das operações. Além disso, consideram-se aspectos que tornam a etapa de integração complexa e difícil de ser manejada, apresentam-se as abordagens geralmente utilizadas, as diferentes intensidades da etapa e os problemas mais comuns na integração.

1.1. As motivações comuns aos processos de F&A

A decisão pelo envolvimento em uma F&A decorre de motivações que variam de acordo com a necessidade de cada empresa. A operação pode ser justificada pela existência de necessidades fundamentais à sobrevivência da empresa ou pode até decorrer de um ato pouco planejado e justificável por parte de um mandatário. (CARTWRIGHT; COOPER, 1992; MARKS; MIRVIS, 1998).

No entanto, algumas motivações comuns foram mencionadas por estudiosos do assunto. Segundo Marks e Mirvs (1998), as transações podem ser motivadas pela necessidade de obtenção de competências, produtos, mão de obra, estrutura física e até mesmo de clientes.

O'Rourke (1995) listou quatro motivos usuais para a realização de uma aquisição. O primeiro foi denominado de “diversificação pura”, que pode ocorrer quando uma empresa com reservas de caixa percebe estagnação no valor de

suas ações e investe em outros negócios para proteger-se de um provável declínio. Nestas circunstâncias, espera-se que a empresa adquirente não interfira diretamente na empresa adquirida, aumentando assim as chances de acerto. Em tese, operações impulsionadas por esta motivação raramente demandam mudanças significativas em termos de gestão. O segundo motivo usual seria a busca por melhor posição no mercado pela “ampliação dos negócios”, inclusive por meio da aquisição de empresas concorrentes. Trata-se de uma estratégia arriscada, sobretudo quando membros da empresa adquirente substituem pessoas competentes, provenientes da adquirida. Isso pode ocorrer, uma vez que dificuldades enfrentadas por uma empresa não estão necessariamente relacionadas à incompetência do “capital intelectual” (ANTUNES, 2002) da empresa adquirida. Não se exclui a possibilidade, apenas para citar um exemplo, de uma empresa adquirida contar com gestores mais experientes, qualificados e competentes do que a empresa dominante no processo. A terceira motivação mencionada foi relacionada às chamadas “situações de reestruturação”, observadas quando a adquirente compra uma empresa que enfrenta problemas no mercado. Costumeiramente, aquisições realizadas nestas circunstâncias são marcadas por grandes cortes de pessoal da empresa adquirida, tendo em vista que o baixo desempenho no mercado costuma ser interpretado como falta de competência. A quarta e última motivação listada refere-se à “necessidade de aquisição de tecnologia”, quando alterações na demanda por produtos e a necessidade de inovação nos processos de trabalho impulsionam combinações entre empresas. Nesses casos, o processo de integração mostra-se muito complexo porque a

reestruturação voltada à inovação tecnológica provoca impactos diretos nas relações dos indivíduos com o trabalho.

1.2. Etapas das operações de F&A

As operações de F&A seguem etapas que configuram o processo combinatório (MARKS; MIRVIS, 1998; GALPIN; HERNDON, 2000; BARROS, 2003). A primeira etapa é a *due dilligence*, implementada sempre depois de uma empresa manifestar a intenção para a realização da combinação. Esta etapa pode ser realizada em sigilo ou não; constitui-se de pesquisas e análises sobre a empresa alvo da operação com a finalidade de avaliar a viabilidade da transação. Costuma-se observar resultados de análises financeiras que decorrem de valores de taxas, impostos ou ações legais com influências diretas na transação (MARKS; MIRVIS, 1998).

A segunda etapa é denominada de “negociação”. Ela é geralmente realizada após concretização de análises feitas na *due dilligence*, sob a responsabilidade de especialistas com experiência em processos de F&A, incumbidos de realizar a pré-combinação da transação. Nesta etapa, a estrutura organizacional e o arranjo hierárquico da equipe de integração são expostos de modo claro e objetivo (MARKS; MIRVIS, 1998). Esta etapa deve ser bem conduzida, porque a negligência de aspectos culturais, de identidade de empresa, assim como o descuido com o planejamento de estratégias de comunicação e com a velocidade das mudanças pode comprometer a etapa seguinte.

A terceira etapa é denominada de “integração”. Realizada após o fechamento do acordo, constitui-se como o momento mais crítico do processo

(CARTWRIGHT, 2005; CARTWRIGHT et al., 2012). Trata-se de uma etapa voltada para a integração de trabalhadores influenciados por diferentes estruturas, práticas de gestão, padrões de comportamentos, identidade de equipe, bem como diferentes níveis de identificação com a organização que antecede e/ou que sucede a F&A. Os modos de realização do trabalho e de se relacionar de empregados provenientes de diferentes organizações têm grandes chances de colidirem. As dificuldades aumentam porque, frequentemente, questões ligadas à cultura da organização e aos recursos humanos da empresa não recebem a devida atenção no processo de avaliação da F&A (BARROS, 2003). A seção seguinte é destinada à realização de considerações sobre impasses na etapa de integração.

1.3. Considerações sobre a complexidade da etapa de integração em operações de F&A

A estratégia de integração pode repercutir em alterações nas relações de poder, materializadas por meio de mudanças no comando da organização. Distintas práticas e estilos de liderança alteram a dinâmica relacional no espaço organizacional. As características estruturais das empresas, os padrões culturais e as formas de implementação de F&As podem favorecer ou prejudicar os processos de identificação de indivíduos com a organização (ULLRICH; WIESEKE; VAN DICK, 2005). Assim, as identidades são diretamente atingidas pela F&A. A integração pode ser ainda mais difícil quando mudanças são processadas de modo descontínuo e fragmentado. Nestes casos, empregados envolvidos na F&A podem apresentar dificuldades para reconhecer e assimilar o local e as demandas de trabalho. A

descontinuidade pode estar relacionada à atribuição de novas tarefas sem o devido treinamento e planejamento, assim como pode ser percebida diante de mudanças de postos de trabalho e até mesmo de função dentro da organização. A fragmentação, por sua vez, pode ser deflagrada por falta de precisão e delimitação de etapas no processo de mudança. Quando não há coerência entre o plano de mudança e as ações implementadas, a participação e o envolvimento dos indivíduos envolvidos são afetados. Esta condição tende a resultar em baixo desempenho na execução e no processamento de tarefas de trabalho, condição que leva pessoas envolvidas ao sentimento de não realizarem mais o mesmo trabalho. Quais são as prováveis consequências de rupturas percebidas por indivíduos envolvidos em processos de F&A?

A ruptura influenciada pela descontinuidade nos processos de trabalho pode gerar insegurança nas pessoas envolvidas no contexto da F&A. No entanto, não existe uma simples relação que explique a insegurança percebida pelos indivíduos como consequência refletida da mudança. Os modos de operar a mudança pertinente ao processo de F&A influencia a percepção das pessoas envolvidas na operação. Em um estudo que relacionou identificação de indivíduos com a organização no momento posterior à implantação de uma F&A e a percepção de insegurança no trabalho, van Dick, Ullrich e Tissington (2006) constataram que o uso de estratégias de gestão da integração, tais como a provisão da continuidade pela atribuição de tarefas e de um planejamento pautado no respeito aos empregados envolvidos, além da adoção de formas de comunicação fundamentadas na transparência com o objetivo de fomentar confiança a todos os envolvidos na transação, são importantes na prevenção de insegurança entre os empregados.

Outras estratégias também podem viabilizar a sensação de continuidade aos empregados inseridos em contextos de mudanças. Por exemplo, a manutenção, de empregados que já ocupavam posições de comando nas companhias adquiridas, ainda que temporária, seria uma estratégia adequada para prevenir insegurança e para impedir redução na identificação de empregados nos casos em que a identificação deve ser preservada.

Senn (1995) relatou um exemplo interessante, sobre um episódio ocorrido na década de 1980, quando uma empresa de petróleo situada nos Estados Unidos adquiriu uma empresa de tecnologia em materiais para escritório. A operação fracassou porque, de um lado, executivos vinculados à adquirente estavam acostumados aos ciclos de planejamento de cinco anos; de outro lado, aqueles trabalhadores vinculados à empresa adquirida estavam acostumados à implementação de mudanças em função de acontecimentos que, em muitos casos, ocorriam no mesmo dia. Assim sendo, a empresa adquirente não alcançou a lucratividade almejada. A empresa adquirida, por sua vez, sofreu com a deflagração de inúmeros conflitos no cotidiano de trabalho em função da falta de diálogo e de sincronia entre os parceiros de negócio.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas envolvidas na F&A durante a etapa de integração também são influenciadas pelo tipo de relação previamente estabelecida pelas empresas combinadas. Chatterjee (1986) considera duas formas de relação nos processos de F&A. O primeiro tipo classificou operações como “relacionadas”, as quais envolvem empresas que competem no que diz respeito a produtos, mercados ou tecnologia. O segundo

tipo foi classificado como “não relacionadas”, as quais abrangem empresas que não competem de modo algum.

No caso das operações que envolvem empresas que atuam no mesmo setor, caracterizando uma modalidade de F&A horizontal (MARKS; MIRVIS, 1998), alguns impasses para a etapa de integração podem estar relacionados ao posicionamento da empresa na etapa que antecede a operação. O prestígio de cada empresa envolvida em combinações é fator de influência para as relações intragrupal (entre membros de um grupo) e intergruppal (entre grupos) em processos de F&A (TERRY; CALLAN, 1998). Quando uma companhia de prestígio é envolvida em uma F&A com uma empresa do mesmo setor, todavia, que não desfruta de semelhante prestígio, observa-se tendência para o surgimento de conflitos entre membros do grupo de baixo *status*, além de endurecimento das fronteiras do grupo de *status* elevado em sua relação com o grupo menos prestigiado quando se busca ingresso no grupo dominante. A influência da variável *status* em situações de F&A será discutida mais adiante, no capítulo sobre identidade.

Segundo Marks e Mirvis (1998), as operações de F&A classificadas como horizontal resultam no encontro de empresas concorrentes, tornando difícil a integração porque demissões são comuns neste tipo de transação, além de outras mudanças drásticas, voltadas para a redução de custos, que geram insegurança nos empregados envolvidos. Conflitos podem surgir nas empresas do mesmo setor porque diferenças nos estilos de gestão, nas políticas de remuneração, na elaboração e na implementação de planejamentos costumam seguir direções contrárias (SEEN, 1995). Enquanto uma empresa pode cultivar práticas orientadas ao controle de custos, a outra

pode priorizar a qualidade. Num outro exemplo, uma empresa conservadora, contrária a riscos e caracterizada pela estabilidade pode enfrentar dificuldades em uma combinação com uma empresa inovadora na qual o risco e a ousadia confirmam valores sustentados pelos gestores.

Outro tipo de integração em F&A, denominado por Marks e Mirvis (1998) de “vertical”, envolve empresas com focos de atuação distintos, porém do mesmo ramo de atividade. Trata-se de uma estratégia que visa unir empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva, com o objetivo de reduzir custos, inovar e operar incremento de sinergias.

Ainda que os processos de F&A praticados no Brasil sigam as etapas mencionadas, geralmente a partir do trabalho de uma força-tarefa experiente e preparada para a execução da operação, com o auxílio de instrumentos de gestão pautados em uma racionalidade gerencial, deve-se considerar aquilo que Tanure e Cançado (2005) chamaram de “gestão à brasileira”. Segundo as autoras, as fases das operações realizadas no país são influenciadas por traços característicos da cultura brasileira, tais como afetividade e personalização, em contraposição ao padrão racional preconizado pelos modelos de gestão baseados em trabalhos de consultores e pesquisadores norte-americanos (MARKS; MIRVIS, 1998; GALPIN; HERNDON, 2000).

A complexidade inerente à integração nos processos de F&A revela, portanto, uma demanda pela realização de pesquisas sobre as relações indivíduo-trabalho e indivíduo-organização em contextos de mudanças que podem alterar a dinâmica das identidades.

1.4. Abordagens de integração em operações de F&A

A integração, etapa subsequente à negociação em operações de F&A, é concretizada pelo compartilhamento e pela associação de ideias, práticas organizacionais e competências. Trata-se de fase determinante na geração de valores para a organização, especialmente quando há atmosfera adequada ao desenvolvimento de competências e habilidades (SCHWEIGER; VERY, 2003). O êxito na integração depende de contexto favorável para interação de pessoas, equipes e departamentos envolvidos na F&A, porque é por meio de interações que empregados trocam experiências, aprendem e ensinam práticas de trabalho em cooperação para o desenvolvimento organizacional. Os fatores humanos são decisivos para o sucesso em etapas de integração. A ocorrência de erros nesta etapa pode impedir o desenvolvimento de capacidades, habilidades, entre outros recursos básicos para o sucesso e o progresso da operação. Trata-se, portanto, de um estágio problemático e dependente do manejo e cuidado com fatores estratégicos e humanos (MARKS; MIRVIS, 2001). Alguns problemas podem ocorrer como consequência de variados motivos, tais como: erros no planejamento estratégico para a implementação das mudanças, incompatibilidade entre as partes envolvidas na F&A, falta de competências para o manejo de sistemas informacionais adquiridos na operação, conflitos entre departamentos e equipes, queda na motivação em consequência de mudanças inesperadas no planejamento organizacional, medo diante da mudança, entre outros (CARTWRIGHT; COOPER, 1992). Grande parte das operações de F&A fracassa ou registra queda de investimentos em decorrência de dificuldades na etapa de integração (SHRIVASTAVA, 1986).

Cada operação sugere elementos diferentes para a fase de integração. Dependendo da estratégia adotada para a F&A, integram-se departamentos, pessoas, ideias, projetos, recursos tecnológicos e práticas de trabalho. A estratégia para a integração depende da natureza do negócio proposto. Em algumas operações, exige-se considerável interdependência das partes envolvidas, enquanto noutras almeja-se autonomia organizacional para cada organização inserida no processo. Deste modo, cada processo de integração demanda um tipo de abordagem que deve levar em consideração fatores como o tamanho das empresas envolvidas, a estratégia adotada para o negócio, o setor de atividade, entre outros.

A integração pode estar direcionada para a preservação de processos organizativos de ambas as empresas, sem necessidade de compartilhamento de práticas e de transferência de competências; por outro lado, a estratégia para integração pode implicar na absorção de uma empresa por outra, tornando necessária a assimilação de práticas organizacionais, de normas de conduta e de comportamento de empregados da empresa adquirida na relação com a empresa adquirente; em outros casos, a integração pode engendrar processos para a combinação de competências e de práticas com a finalidade de constituir uma organização autônoma, constituída por dois grupos com fronteiras e limites bem delimitados, porém interdependentes e cooperativos. Assim, preservam-se a cultura e a identidade de cada empresa sem que sejam constatadas resistências e oposições entre os grupos envolvidos. Em outros casos, busca-se a geração de uma nova empresa a partir da transformação de ambas as empresas envolvidas na F&A (MARKS; MIRVIS, 2001). As variações na abordagem de integração, assim como nos objetivos, na história, na cultura

e na identidade de ambas as empresas, implicam em diferentes respostas de indivíduos e de grupo em termos de identidade.

Haspeslagh e Jemison (1991) apresentam três metáforas para definir as principais abordagens para integração em processos F&A, assim denominadas: (1) absorção, (2) preservação e (3) aquisição simbiótica. Outra abordagem mencionada pelos referidos autores, denominada de *holding*, não engendra encontros e contatos capazes de movimentar identidades e gerar maiores impactos no que diz respeito aos fatores humanos, tendo em vista o fato de a referida abordagem ser utilizada em aquisições em que a empresa adquirente não tem intenção de promover qualquer forma de integração envolvendo pessoas. Em tais situações de F&A, a empresa adquirente investe na realização de transferências financeiras ou de competências de administração geral. Em articulação com abordagens de integração indicadas por Haspeslagh e Jemison (1991), consideram-se contribuições importantes de Nahavandi e Malekzadeh (1988) na elaboração de análises, baseadas em uma perspectiva culturalista, sobre o modo de aculturação alcançado em decorrência do tipo de abordagem utilizada na integração, além de análises baseadas no referencial conceitual e teórico da categoria identidade.

Nos casos de integração com intenção de “preservação”, há considerável necessidade de autonomia e pouca necessidade de interdependência entre as empresas envolvidas na F&A (HASPELAGH; JEMISON, 1991). Este tipo de abordagem é muito comum no caso de empresas que valorizam a diversidade e o pluralismo nos modos de trabalho, comportamentos, normas de conduta, perspectiva, entre outros aspectos culturais das empresas envolvidas na F&A. Nestes casos, as práticas

profissionais e os modos de gestão da empresa adquirida são preservados. Segundo Marks e Mirvis (2001), a preservação depende de proteção de fronteiras da subsidiária, com a finalidade de evitar intromissões do *staff* corporativo da adquirente. A vantagem da preservação reside justamente na possibilidade de garantir pluralidade e de contar com valores importantes da subsidiária. Esta abordagem de integração tem potencial para fomentar um modo de aculturação denominado de “separação” (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1988), caracterizado pelo baixo índice de trocas culturais entre os dois grupos, pois a F&A evolui como se as empresas não estivessem vinculadas. Integrações voltadas para a preservação podem fomentar boas expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional entre empregados da empresa adquirida, em virtude da estabilidade garantida aos empregados durante o processo de mudança administrativa. Vale ressaltar que nem sempre a aculturação definida como separação é engendrada estrategicamente pela empresa adquirente. Muitas vezes, este modo de adaptação ocorre em função da resistência de empregados da empresa adquirida, mediante alterações propostas pela adquirente por meio de abordagens de integração incisivas em termos de mudança organizacional, capazes de modificar o quadro das redes de relações interpessoais e intergrupais.

O modelo de integração denominado “absorção” indica operações de F&A nas quais a tarefa estratégica exige alto grau de interdependência das empresas, para geração de resultados esperados; entretanto, a empresa adquirida não tem autonomia organizacional. Utiliza-se o termo absorção porque a companhia adquirente opera mudanças com a finalidade de “dissolver

fronteiras entre ambas as unidades” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 147), para consolidar todas as operações, competências e habilidades ao seu comando. Este tipo de abordagem envolve mudanças significativas na empresa alvo de absorção. O resultado ideal depende do alcance de um estado de “assimilação” de práticas, normas, crenças e comportamentos resultantes da absorção da empresa adquirida pela empresa adquirente (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1988). A absorção exige mudanças em práticas e operações profissionais, recursos tecnológicos, sistemas informacionais, estilos de conduta e valores.

A estratégia de absorção também pode ocorrer no sentido inverso. Ou seja, em alguns casos, a empresa adquirida dita as regras da combinação e faz a empresa adquirente adotar algumas de suas práticas organizacionais, sistemas e modos de trabalhar. Este tipo de abordagem, denominada “incorporação reversa”, geralmente envolve estruturas como unidades de negócios ou departamentos dentro da empresa adquirida (MARKS; MIRVIS, 2001). Nestes casos, competências e valores da empresa adquirida são legitimamente reconhecidos pela empresa adquirente.

O terceiro tipo de integração, denominado por Haspeslagh e Jemison (1991) de “aquisições simbióticas”, mostra-se muito complexa em comparação com os outros modos mencionados porque exige simultânea interdependência estratégica e autonomia organizacional. Nestes casos, ambas as empresas dependem uma da outra para a efetuação de transferência de competências cruciais ao negócio. Os melhores resultados provêm do aproveitamento mútuo de qualidades de ambas as companhias combinadas. A viabilização de autonomia para a organização adquirida é importante para a preservação de

competências desenvolvidas e processadas em contexto organizacional alheio ao da companhia adquirente. Trata-se de uma equação difícil de ser resolvida, porque não basta o estabelecimento de controle da adquirida pela adquirente, uma vez que as competências da empresa adquirida, almejadas pela adquirente, necessitam de contexto propício ao desenvolvimento e transferência.

Este tipo de integração exige simultânea preservação e permeabilidade de fronteiras organizacionais. Deste modo, busca-se preservação e proteção da identidade e da cultura de cada organização. A adaptação ideal para as “aquisições simbióticas” resultaria do tipo de aculturação denominado por Nahavandi e Malekzadeh (1988) de “integração”, verificado quando membros da empresa adquirida preservam a própria cultura e identidade e permanecem autônomos e independentes (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1988). Ainda que haja assimilação da estrutura de controle imposta pela empresa adquirente, empregados da companhia adquirida buscam a manutenção de "suposições, crenças, elementos culturais, práticas organizacionais e sistemas que fazem deles únicos" (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1988, p. 82). As integrações simbióticas apresentam consideráveis chances de sucesso, pois, invariavelmente, conservam-se as melhores práticas de ambas as empresas. Entretanto, a combinação de funções e a integração de políticas e práticas de ambas as companhias podem ser acompanhadas de reduções na força de trabalho, motivadas pela busca de sinergias financeiras e operacionais (MARKS; MIRVIS, 2001). A redução na força de trabalho, por sua vez, aumenta a probabilidade de resistência e de rejeição de empregados diante da estratégia de mudança.

1.5. Diferentes intensidades na integração em operações de F&A

Embora as metáforas representem diferentes abordagens de integração, sabe-se que existem sobreposições entre os modelos e estados finais de integração. Não existem operações de F&A iguais, tampouco definidas por uma única abordagem de integração. As diferenças nos tipos de integração refletem na variação da intensidade de cada integração. Algumas abordagens integram de modo mais intenso, enquanto outras nem tanto. Pitkethly, Falkner e Child (2003) consideram a existência de um “continuum no grau de integração”, supostamente válido para todos os tipos de aquisição, denominado “espectro de integração” (PITKETHLY; FALKNER; CHILD, 2003, p. 31), que modifica de acordo com o tipo de operação implementada e da consequente intensidade da integração. Segundo os autores mencionados, a intensidade de integrações varia de tipos de operações com baixa intensidade (correspondente aos tipos de integração denominados de “preservação” e “*holding*”), para aqueles casos em que a integração é completa (correspondente à abordagem de “absorção”). No caso de aquisições simbióticas, a forma de combinação entre as organizações resultaria na ocupação de um ponto intermediário no *continuum* (correspondente à abordagem “aquisições simbióticas”). A ideia do *continuum* acerca de diferentes tipos de integração proporciona visão didática e resumida da etapa de integração. Mesmo assim, considera-se a relevância desta noção para efeito de definição do tipo e da intensidade da integração implementada em cada F&A.

1.6. Problemas comuns na etapa de integração

A integração é uma etapa problemática, porque envolve o encontro de organizações com diferentes referenciais de identidade, cultura, estratégia. Trata-se de uma etapa que faz emergir o diferente de um modo significativo.

Schweiger e Very (2003) elencaram cinco problemas comuns à integração em processos de F&A. Em primeiro lugar, os autores apontam para o problema da “incerteza individual e da ambiguidade” (SCHWEIGER; VERY, 2003, p. 13) comuns em estágios de integração de processos de F&A. A incerteza seria gerada pela perda de informação, enquanto a ambiguidade estaria atrelada à inconsistência na comunicação realizada com as pessoas envolvidas. O problema expressa-se por meio de dúvidas e questionamentos quanto ao futuro da empresa, bem como por reservas e restrições de ambas as partes envolvidas na transação, motivadas por medo do novo e do desconhecido, ou até mesmo por ameaças de demissão que nem sempre refletem a real estratégia adotada na operação, pois não passam de rumores produzidos a partir de inconsistências na comunicação.

O segundo problema, denominado de “políticas organizacionais” (SCHWEIGER; VERY, 2003, p. 14), recorrente em processos de integração, provém de respostas de empregados diante de mudanças nas estruturas de domínio e de controle organizacionais, geralmente operadas em F&As, fomentadoras de novas práticas configuradas sob as novas bases de poder. As respostas dizem respeito ao uso de táticas políticas forjadas pelos próprios empregados por meio de controle de informação, de manipulação de pessoas ou da criação de redes como forma de resistência à mudança e de sobrevivência diante da nova estrutura organizacional. Os autores alertam para

que não haja confusão na compreensão do que eles chamaram de “políticas organizacionais” com políticas implementadas na gestão organizacional. O problema aqui denominado refere-se àquelas ações protecionistas de empregados em situações de disputas, que invariavelmente condizem com interesses próprios em detrimento de objetivos organizacionais (SCHWEIGER; VERY, 2003).

Em decorrência do protecionismo mencionado, profissionais qualificados e necessários ao processo de integração podem deixar a empresa em busca de melhores condições de trabalho, especialmente no que diz respeito ao ambiente e ao clima organizacional. Assim, o problema da “saída voluntária de pessoas-chave” (SCHWEIGER; VERY, 2003, p. 15) aparece em terceiro lugar, na lista de problemas comuns aos processos de integração em operações de F&A (SCHWEIGER; VERY, 2003). Muitas vezes, pessoas qualificadas, detentoras de conhecimentos necessários à geração de valores para a empresa sofrem com a incerteza e a ambiguidade na organização, acrescidos de problemas atrelados a práticas protecionistas decorrentes da configuração de subgrupos que resistem à integração.

O quarto problema consiste na “perda de clientes” (SCHWEIGER; VERY, 2003). Segundo os autores, a perda de clientes, que ameaça as operações de F&A, ocorre em função de incertezas e de ambiguidades geradas por inconsistências nas informações sobre o futuro que cerca as organizações envolvidas na F&A. Alguns clientes podem se preocupar mediante dúvidas acerca do cumprimento de contratos ou da entrega de produtos e serviços depois da F&A.

O quinto problema mencionado por Schweiger e Very (2003) foi denominado de “resistência cultural” (SCHWEIGER; VERY, 2003, p. 16). O encontro entre empresas viabiliza o contato entre indivíduos que são confrontados pelas diferenças em termos de práticas, crenças, atitudes, comportamentos e valores associados à cultura de cada organização. O que é aceitável em uma organização pode ser desprezível em outra. Do mesmo modo, algumas habilidades e competências valorizadas por uma empresa podem ser irrelevantes para outra. Pode-se dizer que o encontro entre empresas de diferentes culturas pode implicar em alterações nas expectativas quanto ao desempenho de papéis, bem como no uso de novos parâmetros para a realização de avaliação de desempenho, levando indivíduos a mudanças significativas em termos de comportamento, atitude, relacionamento interpessoal e intergrupal, dentre outras mudanças que estão relacionadas à dinâmica das identidades envolvidas na situação de F&A.

Os problemas identificados e definidos por Schweiger e Very (2003) relacionam-se com a categoria identidade. Eles abrangem a relação indivíduo-organização. Muitos são ocasionados por fatores vinculados à categoria identidade, enquanto outros atingem as identidades envolvidas no contexto de mudanças. Mas não são apenas os problemas aqui relacionados que estão diretamente ligados às questões de identidade. Os outros temas da seção abordam fatores que influenciam diretamente a dinâmica das identidades. Sendo assim, tanto os problemas mencionados nesta última seção quanto os outros tópicos aqui expostos, tais como, a complexidade da etapa de integração, as motivações por trás da opção estratégica para a F&A, o tipo e a modalidade de abordagem utilizada e as práticas de gestão da mudança

associadas aos aspectos mencionados, são entendidos como conceitos operativos para a análise do trabalho de campo desta tese.

O próximo capítulo define identidade, enquanto categoria de análise fundamental para o entendimento da relação indivíduo-organização, e oferece elementos para a compreensão da importância desta categoria na análise dos fatores humanos das operações de F&A.

CAPÍTULO 2

A CATEGORIA IDENTIDADE COMO RECURSO DE ANÁLISE DA DINÂMICA DE IDENTIDADES EM F&A

O estudo da identidade como categoria processual, dinâmica, flexível, passível de fragmentação, integração, paralização ou movimento, exige articulação teórica e analítica capaz de propiciar análises abrangentes do conceito. A complexidade desta categoria sugere esforço analítico para sua compreensão em diferentes níveis. Sendo assim, esta tese aborda a identidade em um quadro teórico-analítico configurado pela Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1986) articulada com a Teoria da Identidade (STRYKER, 1968), complementada pela noção de identidade narrativa que leva em consideração a dimensão adaptativa da identidade (BAUMEISTER; MURAVEN, 1996). A combinação e integração de distintas perspectivas teóricas no referencial teórico-analítico tem o objetivo de alcançar diferentes níveis de análise, na compreensão da dinâmica das identidades.

No nível mais amplo do referencial teórico, a identidade é compreendida segundo uma perspectiva social cognitiva, desenvolvida pela Teoria da Identidade Social (TIS), proposta por Henri Tajfel (1981). Neste referencial, identidade é definida como o autoconceito de um indivíduo que deriva do pertencimento a um ou vários grupos. Esta perspectiva enfatiza a dimensão social da identidade. Trata-se de uma parte da identidade que deriva de pertencimentos, em grupos ou categorias sociais, capazes de influenciar o modo pelo qual indivíduos definem-se em relações que envolvem outros grupos e categorias. O reconhecimento do pertencimento grupal ou categorial é

importante para a formação do autoconceito de indivíduos, porque é através deste reconhecimento que os membros de grupos (endogrupo) são situados em relação a outros grupos (exogrupo). A concepção de identidade do referencial proposto por Tajfel (1981) prioriza análises sobre as relações intergrupais no contexto de pesquisa. Essa perspectiva é crucial no desenvolvimento desta tese, porque situações de F&A envolvem encontros entre diferentes grupos. Tais encontros impactam identidades baseadas no pertencimento grupal ou categorial. Em síntese, na perspectiva da TIS o reconhecimento do pertencimento é fundamental para identidade.

O segundo elemento do referencial teórico deriva da aceção de identidade segundo a Teoria da Identidade (TI), desenvolvida por Sheldon Stryker (STRYKER, 1968). Essa teoria define identidade como uma categoria vinculada às posições ocupadas pelos indivíduos em estruturas sociais e aos papéis sociais associados com as posições ocupadas. A identidade de uma pessoa deriva da identificação e adequação ao sistema de papéis do qual ela é parte (SARBIN; SCHEIBE, 1983). Esta perspectiva considera as interações interpessoais como fonte de negociação e de ativação de identidades. O modo pelo qual as pessoas interpretam, internalizam e se adequam aos papéis atribuídos, diante de outros papéis (contra-papéis), é fundamental para a dinâmica das identidades. Essa forma de compreensão da identidade é relevante no contexto desta tese, porque as recorrentes mudanças estruturais em processos de F&A implicam em movimentações na dinâmica de papéis distribuídos na organização. Mudanças na estrutura organizacional alteram posições, estratégias, expectativas, e, portanto, interferem ativamente nas identidades baseadas em papéis.

O terceiro elemento do referencial teórico articula-se ao primeiro e ao segundo na medida em que considera a “dimensão adaptativa” (BAUMEISTER; MURAVEN, 1996) da identidade. Trata-se da dimensão mais próxima do *self*, vinculada às necessidades e motivações individuais envolvidas na produção de sentidos das experiências. Isto é, considera-se que tanto o reconhecimento do pertencimento grupal ou categorial, associado à identidade social, quanto a interpretação e a internalização de papéis atribuídos ou alcançados, ligados às identidades de papéis, recebem influências das necessidades e dos motivadores individuais que influenciam o modo pelo qual indivíduos produzem sentidos das experiências (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998).

O quadro teórico elaborado volta-se para a análise da identidade em uma perspectiva multidimensional, que abrange a relação “eu-outro” nos níveis intergrupal, interpessoal e individual. As próximas seções destinam-se à explicação detalhada de cada perspectiva de identidade, incluída no referencial teórico, em um trabalho de articulação voltado para a análise da dinâmica das identidades envolvidas em uma situação de F&A.

2.1. A identidade na perspectiva da Teoria da Identidade Social

A Teoria da Identidade Social (TIS), desenvolvida por Tajfel (1981) e complementada por Turner (TURNER; OAKES, 1986), tem sido muito utilizada em estudos sobre a dimensão humana em processos de F&A (LEEuwEN; VAN KNIPPENBERG; ELLEMERS, 2003; GIESSNER; ULLRICH; VAN DICK, 2011). Os primeiros estudos foram realizados em um contexto social mais amplo, orientados para a produção de análises sobre manifestações de identidade associadas a problemas como, preconceito racial, xenofobismo,

etnocentrismo, entre outras manifestações atitudinais e comportamentais vinculadas às questões de identidade de grupos envolvidos em conflitos étnicos, raciais e sociais (TAJFEL, 1969; TAJFEL, 1970). No campo dos estudos organizacionais, a teoria de identidade proposta por Henri Tajfel tem sustentado análises sobre resistência de colaboradores em processos de F&A, conflitos intergrupais envolvendo companhias em processos de F&A, sensação de continuidade, justiça na etapa de integração em operações de F&A, entre outros estudos.

A justificativa central para a inclusão da perspectiva da identidade social na compreensão da dinâmica de identidades em processos de F&A diz respeito à relevância das organizações na produção de identidades. Além disso, considera-se o fato de a definição de identidade, segundo a perspectiva da identidade social, oferecer elementos teóricos e conceituais fundamentais para a compreensão da dimensão social dos processos de identidade engendrados em situações de mudança organizacional, muito frequentes em situações de F&A. Os processos de identidade social são frequentes nas F&As porque tais operações envolvem o encontro de diferentes grupos. As relações intergrupais influenciam e são influenciadas pelas identidades em relação. Deste modo, operações de F&A configuram contextos privilegiados para a dinamização de identidades.

O pressuposto básico da TIS é o de que as identidades derivam do pertencimento de pessoas em grupos ou categorias sociais presentes em diversos contextos grupais, tais como, família, escola, empresa, clube, grupo étnico, racial e econômico, categoria profissional, entre outros contextos que fomentam e viabilizam o desenvolvimento de sentimento de pertença. O

resultado do pertencimento seria a identidade social, definida como “aquela parcela do autoconceito de um indivíduo que deriva do seu conhecimento sobre sua pertença a um grupo (ou grupos) social, juntamente com o significado emocional e de valor associado àquela pertença” (TAJFEL, 1981, p. 290). O termo “social” acompanha a definição de identidade porque o nível social é condição para a sua constituição. A identidade emerge quando o indivíduo se reconhece enquanto membro de um grupo (endogrupo) que compartilha crenças, valores, atitudes e comportamentos, e que se relaciona com outro(s) grupo(s) (exogrupo) em contatos que podem viabilizar afirmação, negação, negociação e/ou modificação de identidades.

Vale observar que a identidade não é sempre derivada do pertencimento em contextos grupais. Em alguns casos, a resposta deriva da dimensão pessoal da identidade, enquanto em outros casos a dimensão social pode ser crucial. É a relevância e a saliência da categoria envolvida no processo identitário que influencia o tipo de identidade assumida pelo indivíduo (TURNER, 1985). No contexto das organizações do trabalho, por exemplo, é possível encontrar situações envolvendo colaboradores pouco envolvidos com a organização e com poucas influências derivadas do pertencimento. Nestas circunstâncias, considera-se a influência do grupo insuficiente para a definição do autoconceito de seus membros. Por exemplo, um engenheiro de uma companhia pode estar muito mais implicado com a vida pessoal do que com os projetos da empresa para a qual ele presta serviços, uma vez que, conforme indicado anteriormente, nem sempre se observa saliência da identidade social e nem sempre a definição de si mesmo é derivada do pertencimento. Nas situações em que a identidade social não está proeminente, aspectos

individuais e idiossincráticos são mais prováveis de virem à tona na produção de respostas para a pergunta “quem sou eu?”. O engenheiro utilizado como exemplo poderia responder: “sou um brasileiro de 43 anos, engenheiro de formação, trabalho em um escritório de engenharia, mas eu me defino como um músico amador porque não me identifico com a minha profissão, tampouco gosto do que eu faço, e é justamente por esse motivo que eu não abro mão de fazer o que eu gosto, de estudar música incessantemente e de ser quem eu quero ser”. Neste caso hipotético, a identidade social aparece enfraquecida, o pertencimento associado ao contexto de trabalho e à categoria profissional parece não influenciar na definição do autoconceito. Assim, a dimensão pessoal da identidade mostra-se saliente.

Há situações, no entanto, em que o grupo de pertencimento atribui influência significativa para a definição que o indivíduo faz de si mesmo. Ainda com base no exemplo anterior, pode-se pensar na possibilidade de o pertencimento imprimir relevância aos processos de identidade. Considere a possibilidade de o suposto engenheiro do exemplo anterior ter reconhecido e desenvolvido um sentimento de pertença na relação com a mesma empresa onde ele presta serviços, a partir de mudanças contextuais; suponha que a partir de um processo de mudança organizacional decorrente de uma F&A, ele tenha adquirido reconhecimento de colegas e de subordinados e tenha contado com outras tantas condições para exercer seu trabalho em alinhamento com valores, objetivos, crenças e padrões normativos da organização. O que teria acontecido se o engenheiro utilizado como exemplo tivesse o pertencimento reconhecido por ele e pelos seus pares? E se a condição de membro do grupo tivesse suprido carências importantes, tais como necessidades de autoestima e

/ou autocontrole? E se o pertencimento tivesse gerado felicidade e bem-estar no trabalho, a partir de valorização do grupo, construída por meio de comparações feitas na relação com outros grupos, ou decorrente de mudanças estruturais que tivessem qualificado o grupo de modo positivo? Neste caso, a condição mencionada aumentaria significativamente a probabilidade de o referido engenheiro oferecer outra resposta para a questão “quem sou eu?”. Ele poderia responder: “sou engenheiro, trabalho na companhia “X” há 20 anos, atuo como líder do departamento de compras e tenho orgulho de participar de inúmeros projetos de inovação; tenho três filhos e me considero um homem realizado”. Observe que as respostas seguiriam orientações distintas. A primeira representaria a possibilidade de a definição de si mesmo decorrer de aspectos individuais e pouco relacionados ao(s) grupo(s) de pertencimento, enquanto a segunda reforçaria a importância do pertencimento na definição da identidade social. Ambas as possibilidades exemplificadas dão o tom da complexidade que envolve a identidade.

Outro exemplo ilustra a complexidade das questões de identidade e a relevância de grupos de pertencimento na constituição identitária de indivíduos, além de complementar o quadro de ilustrações com ênfase destinada à importância das relações intergrupais nos processos de identidade. Pense agora no caso de jovens moradores de grandes cidades, provenientes das classes média ou alta, inseridos no sistema educacional de nível superior, identificados com pertencimento vinculado à categoria “estudante universitário”. A identidade social vinculada à categoria “estudante universitário” é caracterizada por valores compartilhados, padrões de comportamentos, crenças e atitudes que são importantes para o autoconceito de pessoas

pertencentes a tal categoria, especialmente em contextos nos quais a categoria pode ser comparada socialmente com outras categorias, e a comparação produz efeitos positivos para a autoimagem de seus membros.

Sabe-se que estudantes universitários não compõem uma categoria homogênea, em função de alguns fatores tais como, curso de formação, *background* cultural, preferências pessoais, entre outros aspectos relacionados à diversidade comum aos estudantes de nível superior. No entanto, em um nível coletivo, mais amplo, consideram-se aspectos que definem a referida categoria em contraposição a outras categorias sociais. Por exemplo, jovens da mesma faixa etária dos “estudantes universitários”, que fazem parte da mesma categoria, no sentido mais amplo, podem ser definidos a partir do pertencimento a outras categorias, tais como “jovens aprendizes”, “grafiteiros”, “jovens empreendedores”, “jovens trabalhadores”, entre outras possíveis de serem utilizadas como exemplo de grupo de pertencimento de jovens e de serem postas em relação intergrupal com a categoria “estudantes universitários”. A relação que abarca os diferentes grupos pode ser importante para a afirmação das identidades envolvidas no contexto inter-relacional. Nas situações envolvendo relações entre os diferentes grupos mencionados podem ocorrer classificações e comparações favoráveis a um ou outro grupo. As comparações podem levar em consideração algumas variáveis como *status*, poder, entre outras relacionadas aos processos de identidade social. Conforme já mencionado, é possível que entre os jovens universitários utilizados no exemplo existam grafiteiros, ou que alguns sejam aprendizes de alguma profissão desvinculada da profissão projetada através do curso universitário. No entanto, o que define a importância e o valor do pertencimento para a

identidade é o significado de pertencer a um ou outro grupo. O fato é que sempre há uma categoria ou grupo proeminente para a identidade social, que influencia o modo pelo qual indivíduos definem-se a si mesmos. Os processos que explicam a ativação da identidade serão detalhados a seguir.

2.1.1. Sobre a ativação da identidade na perspectiva da identidade social

Diz-se que uma identidade social está ativada quando ela se faz presente na relação eu-outro, por meio de atitudes, comportamentos, crenças, estratégias utilizadas para o alcance de objetivos, entre outras ações compartilhadas pelos membros do grupo de pertencimento e praticadas pelo indivíduo (agente) que a representa no contexto das relações sociais. Quando manifestações de identidade são relacionadas ao pertencimento grupal ou categorial, constata-se o fenômeno da “despersonalização” (TURNER; OAKES, 1986). Este fenômeno indica a possibilidade de o grupo ou categoria de pertencimento influenciar o modo pelo qual indivíduos percebem e entendem a realidade, agem e comportam-se no meio social (TERRY; HOGG, 1996). A despersonalização configura-se como processo central de identidade, na perspectiva da TIS, porque determina se a identidade vinculada ao pertencimento (identidade social) sobrepõe-se à identidade atrelada às idiossincrasias ou interesses individuais (identidade pessoal). Esta última, despontada por meio de atitudes e comportamentos pouco alinhados com o grupo de pertencimento (ABRAMS; HOGG, 1988), ganha saliência nas circunstâncias em que indivíduos agem em função de desejos e vontades individuais, conforme mencionado e exemplificado na seção anterior.

A identidade social surge sob a influência do pertencimento de indivíduos que definem o *self* como uma personificação do “protótipo” do endogrupo, sobrepondo expressões da singularidade (TURNER et al., 1987). O termo protótipo é utilizado no sentido de modelo normativo, constituído pelo endogrupo, que orienta atitudes, comportamentos, entre outras manifestações relacionadas à identidade. Neste sentido, considera-se a possibilidade de grupos e categorias funcionarem como modelos de identidade. Por este motivo, respostas diante da questão “quem sou eu?” recebem influências diretas do pertencimento quando ocorre ativação da identidade social por meio da “despersonalização”.

Algumas variáveis de contexto determinam condições propícias para a ativação de identidade pessoal ou social. Quando indivíduos não são inseridos em contextos com referências e estímulos importantes para os processos de identidade social, criam-se espaços e condições para o desempenho de ações baseadas nos próprios interesses e desejos, aumentando a probabilidade de a identidade pessoal sobrepor-se à identidade social. A ativação da identidade social é mais provável de ocorrer em situações que envolvem o pertencimento grupal. De um modo mais específico, diz-se que a probabilidade de a identidade social sobrepor-se à identidade pessoal é aumentada quando a sensação de pertencimento viabiliza a redução de incerteza (HOGG; MULLIN, 1999) e supre necessidades importantes aos indivíduos, tais como as necessidades de autoestima (TAJFEL, 1981), auto-eficácia (ABRAMS, 1992), e autorregulação (ABRAMS; HOGG, 1990).

A compreensão da ativação da identidade social demanda pelo uso do conceito de “identificação”, conforme apresentado por Tajfel (1982), pois ela

ocorre quando indivíduos identificam-se com o(s) grupo(s) de pertencimento.

De acordo com Tajfel (1982),

[...] com o objetivo de alcançar o estágio de identificação, dois componentes são necessários, e outro é frequentemente associado a eles. Os dois componentes necessários são: um cognitivo, no sentido da consciência do pertencimento; e um avaliativo, no sentido de que esta consciência acerca do pertencimento envolve conotações de valor. O terceiro componente consiste de um investimento emocional na consciência e nas avaliações (p. 2).

A identificação ocorre, portanto, quando indivíduos tomam conhecimento (componente cognitivo) da pertença relacionada ao grupo/categoria. É preciso perceber o pertencimento como uma realidade. Somente pertence, de fato, quem pode compartilhar experiências, comportamentos, crenças, entre outros aspectos importantes para a definição de um grupo ou categoria. Este pertencimento só pode ser realidade para quem se identifica com o grupo e tem o seu pertencimento reconhecido na relação “eu-outro”. Pertencer é reconhecer e ser reconhecido como membro de um grupo. Neste sentido, a identificação é favorável para a coesão grupal e para o cooperativismo entre membros de um grupo (TURNER et al., 1987). Nas palavras de Ashforth e Mael (1989, p. 21), identificação é referida como "a percepção de unidade e pertencimento em algum agregado humano". No contexto organizacional, ela pode ser estimulada por estratégias de socialização organizacional, concretizadas por meio de práticas muito comuns, tais como, recrutamento, seleção, treinamento, orientação e enquadramento de colaboradores em programas de mudança organizacional (VAN MAANEN, 1992), que têm potencial para promover condições necessárias ao desenvolvimento de sentimento de pertença e ativação da identidade social,

pela identificação, entendida em tais contextos como um "estado relativamente durável que reflete na disposição de um indivíduo definir a si mesmo como membro de uma organização particular" (HASLAM, 2004, p. 281).

Conforme observado, a identificação não é mantida apenas pela garantia da consciência do pertencimento. O fato de fazer parte de um grupo ou categoria também está relacionado ao valor que o pertencimento gera para indivíduos que sentem a pertença. O valor do endogrupo, associado aos grupos e categorias em inter-relação e às possibilidades de o indivíduo ver-se e expressar-se de modo positivo, podem estimular ou desestimular a identificação, prejudicando a ativação da identidade social. A dimensão de valor é crucial porque indivíduos procuram alcançar ou manter autoestima positiva através de diferenciações feitas por meio de comparações intergrupais envolvendo endogrupo e exogrupo. A necessidade de autovalorização (ASHFORTH, 2001) também pode ser entendida como um motivo fundamental para a identificação de indivíduos com grupo(s) ou categoria(s). É importante alcançar valorização social através do pertencimento grupal ou categorial. Este entendimento considera a possibilidade de os processos de identidade social serem provocados por mudanças organizacionais e estruturais comuns em operações de F&A. Considera-se, entretanto, que a identificação de indivíduos com a organização (endogrupo) pode ser ameaçada em situações de F&A, uma vez que, mudanças na organização podem repercutir na criação de diferentes referenciais de avaliação envolvendo grupos envolvidos na F&A, entre outras alterações significativas com potencial de repercussão na dimensão de valor do grupo ou categoria.

A consciência (componente cognitivo) perante o pertencimento e as avaliações (componente avaliativo) relativas à condição de pertencente são influenciadas pelo que Tajfel (1982) denominou “componente emocional” da identificação. As necessidades subjacentes ao pertencimento e os afetos atrelados à busca pelo envolvimento com o grupo e à condição de pertencente devem ser considerados nos processos de ativação de identidade social. Conforme observado por Tajfel (1978, p. 63), identidade também inclui "o valor e o significado emocional vinculado ao pertencimento". Os afetos experimentados a partir do pertencimento podem ser positivos (por exemplo: orgulho, prazer, excitação), ou podem ser negativos (por exemplo: tristeza, culpa, vergonha) (ASHFORTH et al., 2008). A probabilidade de a identidade social ser preservada aumenta quando se observam ganhos em termos emocionais. Indivíduos que reconhecem e atribuem importância ao pertencimento, associado a um determinado grupo/categoria, podem desejar e cultivar afetos positivos sobre o pertencimento. Eles frequentemente sentem contentamento pelo fato de pertencerem a um grupo do qual experimentam afetos positivos, fazendo do grupo uma fonte de satisfação com potencial para a conservação de sentimentos positivos resultantes da reciprocidade entre os componentes cognitivo e emocional da identificação (ASHFORTH et al., 2008).

No contexto organizacional, a exemplo do que ocorre em qualquer grupo ou categoria, o componente emocional da identificação interfere diretamente na relação indivíduo-organização, pois afetos relacionados ao pertencimento organizacional podem gerar diversos resultados, desejáveis ou indesejáveis, tanto para as organizações quanto para os seus colaboradores. Ashforth e cols. (2008) mencionam prováveis resultados que podem decorrer da

identificação, entre os quais estão indicados: cooperação, participação, satisfação no trabalho, comportamentos criativos e avaliações positivas da organização. Vale ressaltar que as avaliações dessa qualidade decorreriam da tendência de membros do endogrupo observarem aspectos positivos do grupo de pertencimento com o objetivo de resguardarem aspectos importantes para a identidade, como autoestima e autoimagem. Apesar dos benefícios apontados, a identificação pode ser prejudicial para as organizações, especialmente quando há necessidade de mudanças. Ashforth e cols. (2008) mencionaram problemas relacionados à identificação, tais como, manutenção de compromisso com projetos fracassados, cuidado excessivo e resistência que impedem o questionamento de comportamentos inadequados de colegas, supressão de discordâncias apesar da necessidade de se discordar, dificuldades de adaptação e resistência em situações de mudança organizacional.

Vale salientar que a integração de colaboradores em processos de F&A é dificultada em função de resistências associadas à manutenção de intensa identificação com a organização que precede a F&A (GIESSNER; STEFFEN; VAN DICK, 2012). É possível que haja a formação de subgrupos constituídos por colaboradores identificados com as respectivas organizações antecedentes à F&A, com reais chances de assumirem postura de resistência diante das mudanças implementadas na estrutura organizacional (VAN DICK; WAGNER; LEMMER, 2004). A identificação com a organização na etapa posterior à F&A se constituiria como aspecto importante para a formação de um sistema comum capaz de influenciar comportamentos e atitudes de indivíduos envolvidos na F&A.

Outros elementos da dinâmica que abrange a definição da identidade social, segundo a perspectiva da TIS, estão detalhados na seção seguinte, dedicada aos processos de categorização social e de comparação social.

2.1.2. Sobre os processos de categorização e de comparação social

A identidade social envolve processos básicos, necessários para a sua ativação, afirmação e preservação, entre os quais se destacam os processos de categorização social e comparação social, mediados pelos processos de identificação social (vide quadro n.1). A categorização social fomenta segmentação, classificação e ordenação da realidade a partir da formação de categorias que situam indivíduos no ambiente, enquanto a comparação social permite a realização de avaliações e de atribuição de valor ao grupo de pertença e a outros grupos ou categorias em relação (TAJFEL, 1981).

Pelo fato de não existir quaisquer possibilidades de um indivíduo conhecer todas as características de uma pessoa, grupo ou categoria, em função de limitações naturais do aparelho cognitivo humano, constata-se o uso de estratégias de apreensão da realidade que incluem os processos de categorização social (TAJFEL, 1981). Nas palavras de Tajfel (1981, p. 291), a categorização social funciona como “um sistema de orientação que ajuda a criar e a definir o lugar do indivíduo na sociedade”. Esse sistema viabiliza o emprego de categorias para nortear a relação do indivíduo com o contexto de interações e de relações sociais (ABRAMS et al., 1990). A categorização social repercute na dinâmica de identidades porque funciona tanto na relação de indivíduos com membros da própria categoria, ou grupo de pertencimento, quanto na relação com outro(s) grupo(s) ou categoria(s).

O resultado é a categorização de grupos, comportamentos e atitudes, e a criação de representações sociais que definem modos de ação e de expressão na relação “eu-outro” com potencial para produzir mudanças na dimensão subjetiva de indivíduos. Conforme escreveu van Knippenberg (1984, p. 561), “categorias sociais podem constituir internalizações subjetivas de representações coletivas, ou de imagens compartilhadas, de grupos”. Portanto, categorizações sociais viabilizam formação de imagens, estereótipos e definições importantes que interferem nas relações intergrupais, corroborando ainda mais para a consideração da importância da categorização na definição da posição de indivíduos no grupo ou categoria (endogrupo) em relação com outro(s) grupo(s) ou categoria(s) (exogrupo).

Conforme discutido anteriormente, várias categorias são processadas desde o primeiro contato de empregados com a organização até o desligamento. Por exemplo, um empregado contratado pela *General Motors* poderia ser categorizado a partir de aspectos como: área de formação, objetivos, comportamentos e atitudes compartilhados na relação com outros empregados, assim como outras equipes e departamentos da própria empresa. Todavia, o mesmo empregado poderia também ser categorizado enquanto profissional de uma área específica de atuação, membro de uma companhia que trabalha em parceria ou que compete com outras companhias. As possibilidades seriam diversas. No caso em questão, algumas categorias poderiam ilustrar a ideia de categorização como um processo definidor de identidades; por exemplo: metalúrgico, trabalhador do setor automobilístico, empregado da *General Motors*, membro do departamento de manutenção de máquinas, escalado para trabalhar no período noturno etc. As categorizações

teriam função de orientar indivíduos em relações estabelecidas no próprio grupo de pertencimento, mas também estariam presentes em relações envolvendo diferentes grupos ou categorias. É justamente em contextos de relações intergrupais que os processos de categorização social são acionados com mais intensidade.

Vale salientar que, tais processos não são acionados isoladamente. Conforme exposto anteriormente, a identidade envolve uma dimensão de valor. Isto é, além do componente cognitivo, há um componente valorativo associado à identidade. Sendo assim, as categorizações são articuladas com outro processo, igualmente importante para a definição de identidades, chamado de comparação social. Por meio deste processo, as categorias delimitadas através de categorizações são envolvidas em comparações, fundamentais para a dimensão valorativa das identidades em relação. As comparações influenciam e são influenciadas pelo componente valorativo da identidade.

De acordo com Tajfel e Turner (1986), as identidades são "relacionais e comparativas", na medida em que indivíduos identificados com grupo(s) ou categoria(s) podem alcançar senso descritivo de identidade e senso avaliativo ao contrastar e comparar endogrupo com exogrupo. É possível que haja comparação entre indivíduos no endogrupo, mas a preservação de similaridades e de coesão grupal, decorrente dos processos de identificação, reduz a tendência para a efetuação de comparações na relação intragrupal. A identificação social aparece, nesta perspectiva, como elemento que faz a mediação dos processos de categorização e de comparação social (vide quadro n. 1).

Quadro n. 1: elementos da identidade social, na perspectiva de Tajfel (1981).

Conforme observado, as comparações sociais são mais prováveis de ocorrerem quando há relações envolvendo diferentes grupos ou categorias (TAJFEL, 1981). Vale salientar que as diferenças entre grupos (intergrupais) são acentuadas, enquanto diferenças entre membros de um mesmo grupo (intragrupal) são subestimadas ou pouco percebidas. Este princípio de acentuação da percepção é importante na estruturação, organização e agrupamento de uma multiplicidade de estímulos do ambiente em categorias, porque nesse processo ressaltam-se aspectos mais fundamentais em detrimento dos demais (ABRAMS; HOGG, 1988).

Ao discorrer sobre os processos de comparação social, dentre outros elementos que compõem a identidade social, considera-se o fato desta perspectiva adotar o pressuposto da uniformidade perceptual (STRYKER; BURKE, 2000). Este pressuposto envolve termos cognitivos, atitudinais e comportamentais que seriam influenciados pela identificação de indivíduos com o(s) grupo(s) ou a(s) categoria(s) de pertencimento.

No que diz respeito à uniformidade em termos cognitivos, salienta-se a formação de estereótipos no endogrupo (HASLAM et al., 1996) e a consequente influência no modo pelo qual indivíduos percebem o próprio grupo (endogrupo) e o outro grupo (exogrupo) em relação. Segundo Tajfel (1981), indivíduos são propensos à percepção acerca do endogrupo por meio da noção de unidade, destacando aspectos que o tornam coeso e homogêneo; a referida uniformidade perceptual fomenta visões estereotipadas no nível intragrupal e intergrupar. Do ponto de vista intragrupal, indivíduos percebem o grupo como uma unidade, ainda que estejam mais propensos para considerarem nuances e elementos que diferenciam membros do endogrupo. Por outro lado, do ponto de vista das relações intergrupais, aumenta-se a probabilidade de indivíduos do endogrupo estabelecerem diferenciações em uma dinâmica “nós-eles” e de assumirem visões estereotipadas do grupo (exogrupo) envolvido na relação intergrupar.

A identificação de semelhanças no endogrupo é geralmente associada aos aspectos positivos do próprio grupo, enquanto o outro grupo (exogrupo), percebido por meio de estereótipos construídos em relações intergrupais, costuma ser percebido e avaliado em seus aspectos desfavoráveis. Além da ênfase aos aspectos negativos, indivíduos membros do endogrupo tendem à percepção do exogrupo de modo homogeneizado, uma vez que a distância na relação com o exogrupo aumenta as chances de ocorrência de categorizações sociais que segmentam, classificam e ordenam grupos ou categorias envolvidas em relações intergrupais. Assim, identidades são definidas, negadas, preservadas, enfraquecidas ou fortalecidas em relações que envolvem grupos e/ou categorias.

As considerações feitas acima são relevantes quando se analisa a questão da identidade em operações de F&A, porque tais operações envolvem o encontro de diferentes grupos que invariavelmente são convocados para a formação de parcerias. Todavia, a integração de grupos distintos na constituição de um projeto comum não ocorre com facilidade, porque os processos de identidade entram em cena e as categorizações e comparações são inevitáveis. Partindo da ideia apontada anteriormente, que trata da formação de estereótipos que influenciam o modo pelo qual indivíduos entendem o próprio grupo e outros grupos em relação, supõe-se que tal dinâmica ocorra quando duas companhias, envolvidas em uma F&A, promovem mudanças organizacionais que culminem no encontro de distintos departamentos, equipes e colaboradores que são submetidos a um único projeto de empresa.

Em termos atitudinais, destaca-se a probabilidade de indivíduos sentirem-se atraídos pelo próprio grupo e de não considerarem diferenças individuais na avaliação do endogrupo (HOGG; HARDIE, 1992), ressaltando a tendência para a percepção do grupo como sendo uma espécie de unidade homogênea. Outro aspecto a ser ressaltado é o do frequente favoritismo verificado entre membros do endogrupo, quando há relação intergrupar. Considera-se, portanto, a tendência de indivíduos do endogrupo agirem em favor do próprio grupo. Esta tendência pode repercutir significativamente em situações de F&A, uma vez que atitudes a ela associadas causariam impactos diretos nas relações intergrupais e, conseqüentemente, na adaptação de colaboradores envolvidos em processos de F&A. O favoritismo grupal pode

inviabilizar atitudes atreladas a valores como cooperação, justiça e valorização do desempenho.

Por fim, em termos comportamentais, a noção de uniformidade pode ser constatada pela maior probabilidade de indivíduos do endogrupo comportarem-se de acordo com as normas e padrões compartilhados no grupo (ETHIER; DEAUX, 1994), colaborando de modo significativo com a caracterização de uma identidade social vinculada ao grupo de pertencimento. Em alguns casos, comportar-se diferentemente de outros membros do grupo provoca avaliações e reprovações no endogrupo. Deste modo, a garantia da unidade em termos comportamentais pode avalizar o posicionamento do grupo em termos de preservação de identidade, sobretudo quando o grupo está em relação com outro(s) grupo(s). No contexto das operações de F&A, entende-se a uniformidade em termos comportamentais como um importante indicador de identidade para grupos ou categorias representados por companhias, departamentos e equipes. A uniformidade pode viabilizar adaptação em contextos de mudanças propostas, mas também pode dificultar a aceitação de indivíduos identificados com grupos precedentes às operações de F&A. Ou seja, comportamentos influenciados pelo favoritismo intragrupal, bem como formação de estereótipos na dinâmica das relações “nós-eles” têm potencial para dificultar a integração das partes envolvidas na F&A.

Ainda no que diz respeito à uniformidade perceptual em termos comportamentais, no contexto de F&A, vale salientar que prováveis comparações incluem comportamentos do endogrupo em relação àqueles que são manifestados pelo exogrupo. Invariavelmente, comparam-se comportamentos evidentes nas relações intergrupais. Muitas vezes, o fato de

indivíduos perceberem os próprios comportamentos, e aqueles manifestados pelo exogrupo, de modo homogeneizado, prejudica o processo de integração em situações de F&A porque a influência do princípio de uniformidade perceptual nas comparações sociais, envolvendo comportamentos de grupos envolvidos em relações intergrupais, pode gerar conflitos entre as partes envolvidas. Frequentemente, manifestações comportamentais provenientes do exogrupo envolvido na F&A são entendidas como uma totalidade, de modo estereotipado e enviesado. Consequentemente, os grupos envolvidos no processo de integração podem ser submetidos a situações de conflitos que dificultam os processos de integração.

Os conflitos são prováveis em contextos de relações intergrupais porque elementos de identidade social, tais como a categorização e a comparação social, influenciados pela condição de uniformidade perceptual discutida nos parágrafos anteriores, e pela necessidade de afirmação e de preservação de identidade social positiva (TAJFEL, 1981), tendem à instituição de uma dinâmica de oposição entre endogrupo e exogrupo que pode ser chamada de dinâmica “nós x eles”. Esta dinâmica revela-se por meio de atitudes, pensamentos e comportamentos que sugerem a existência de supostos “ganhadores e perdedores” no processo de F&A (GAERTNER et al., 2001). Conforme abordado, as comparações no nível intergrupar podem fazer membros do endogrupo sentirem-se superiores na relação com o exogrupo e assegurar, deste modo, condições básicas para a manutenção de uma imagem positiva do próprio grupo de pertencimento (ABRAMS; HOGG, 1988). As comparações podem ser baseadas em diferentes referenciais, tais como,

status, objetivos e metas a serem alcançados, valores compartilhados, poder, entre outros aspectos que abrangem grupos ou categorias envolvidas na F&A.

Tendo em vista a relevância dos processos de comparação social para a dinâmica das identidades em situações intergrupais, e a necessidade de integração de indivíduos e grupos envolvidos em operações de F&A, a próxima seção apresenta a variável *status*, entendida como referencial utilizado em processos de identidade e como elemento crucial para a adaptação de empregados envolvidos em operações de F&A.

2.1.3. A importância da variável *status* nos processos de identidade social em contextos de F&A

Colaboradores de organizações envolvidas em situações de F&A podem estabelecer comparações, na relação intergrupar, com a finalidade de assegurar sensação de superioridade do próprio grupo, na relação com outro grupo. Algumas perguntas podem surgir nesta dinâmica “nós-eles”. Por exemplo: “qual empresa é melhor?”, “será que a qualidade de produtos e/ou serviços será melhorada ou piorada a partir da mudança?”.

As comparações são necessárias porque auxiliam indivíduos na realização de avaliações sobre o valor do pertencimento e sobre a influência da pertença para a definição de si mesmo. Quando o grupo de pertencimento é ameaçado ou tem seu *status* rebaixado em uma situação de mudanças, a dinâmica das identidades pode ser influenciada por tentativas de redução de incertezas ou de garantia de preservação do valor do grupo de pertencimento. Sabe-se que o pertencimento vinculado a um grupo de *status* inferior em uma F&A não é favorável para a ativação de identidade social positiva (GIESSNER,

2011). Ou seja, pertencer a um grupo subjugado após a F&A pode significar falta de possibilidades para sustentação de imagem positiva de si mesmo, ou de preservação da autoestima derivada do pertencimento. Não basta pertencer a um grupo.

O pertencimento em si não garante o suprimento de necessidades associadas aos processos de identidade. É necessário pertencer a um grupo que seja avaliado positivamente na relação com outros grupos. Enquanto grupos de *status* rebaixado são propensos à adoção de estratégias para elevação de *status*, membros de grupo de *status* elevado apresentam disposição para manter a posição do grupo (ELLEMERS; WILKE; VAN KINIPPENBERG, 1993). Um grupo de *status* elevado têm maiores chances de se ajustar à proposta da organização emergente na F&A porque, geralmente, tal condição sugere pouca disposição para o envolvimento em conflitos intergrupais. Um grupo de baixo *status*, por outro lado, pode reagir à sensação de injustiça associada com mudanças na estrutura organizacional e envolver-se em conflitos nos níveis intragrupal e intergrupais (TERRY; CALLAN, 1998). Nos casos em que a diferença de *status* é legítima, na perspectiva do grupo de baixo *status*, as respostas negativas de todos os indivíduos envolvidos na situação de mudança aparecem com mais frequência (TERRY; O'BRIEN, 2001). Por exemplo, suponha-se que a partir de uma F&A a equipe de vendas de uma empresa tenha sido superada por outra equipe, e que a superioridade da suposta equipe tenha sido percebida como sendo legítima, na perspectiva dos indivíduos do grupo de baixo *status*. Provavelmente, os conflitos teriam sido reduzidos, tanto do ponto de vista intragrupal quanto do ponto de vista intergrupais.

Além de conflitos intergrupais associados à dinâmica “nós x eles”, as operações de F&A promovem mudanças estruturais e organizacionais com potencial para a produção de conflitos. Por exemplo, alterações de lideranças e de regras para a progressão de carreira no momento posterior à F&A são comuns e têm potencial para gerar conflitos. Tais mudanças são repentinas e ameaçam expectativas de crescimento no trabalho e a busca pelo reconhecimento social e financeiro (AMIOT; TERRY; CALLAN, 2007).

A consideração da variável *status* na análise de identidades envolvidas em situações de F&A mostra-se relevante, porque diferenças em termos de *status* podem contribuir para o aparecimento de saídas identitárias que dinamizam os processos de identidade. Conforme observado por Tajfel e Turner (1986), indivíduos vinculados a grupos de baixo *status* podem utilizar basicamente três estratégias para melhorar a identidade social ou garantir seu valor, a saber: “mobilidade individual”, “competição social” e “criatividade social” (TAJFEL; TURNER, 1986).

Diante de impasses vivenciados em função de o pertencimento estar vinculado a um grupo de baixo *status*, alguns indivíduos podem deixar a organização em busca de outras oportunidades ou podem criar estratégias para ingressar em um grupo de *status* elevado na F&A, em um movimento que Tajfel e Turner (1986) denominaram de mobilidade individual. Vale destacar a possibilidade de a identidade de um grupo de baixo *status* viabilizar a entrada de seus membros em um grupo de *status* elevado. Por exemplo, pode acontecer de um grupo de baixo *status* oferecer recursos intelectuais e competências fundamentais para o negócio. Nesses casos, aumentam-se as chances de ocorrência de mobilidade de um grupo a outro. Vale salientar que

status não está relacionado apenas à condição de adquirente ou de adquirido na F&A (GIESSNER, 2011). Outros fatores são determinantes ao *status* assegurado pela organização, tais como, competências e habilidades compartilhadas pelo grupo (organização), tecnologias e tamanho.

Em outros casos, colaboradores da organização de baixo *status* podem unir-se em estratégias coletivas voltadas para a resistência à mudança organizacional imposta na F&A. Assim, procede aquilo que Tajfel e Turner (1986) chamaram de competição social. Esta “saída identitária” (TAJFEL, 1981) pode ser apoiada em greves e paralizações que tenham o objetivo de impedir a progressão de mudanças propostas na F&A. A competição social também pode ser observada nos casos de formação de subgrupos, identificados com as respectivas organizações que antecederam a organização proposta na F&A e que competem entre si (GIESSNER, 2011). Enquanto a mobilidade individual caracteriza-se pela possibilidade de saída de um grupo para entrada em outro, esta implica em mobilização coletiva e pode gerar problemas no processo de integração.

A outra possibilidade de saída identitária seria a criatividade social (TAJFEL; TURNER, 1986). Neste caso, diante de dificuldades para ingressar no grupo de *status* elevado, indivíduos podem alterar critérios de avaliação utilizados nas comparações, de modo criativo, com o objetivo de alcançar uma identidade social positiva no contexto de relações intergrupais. Segundo Giessner (2011), empregados pertencentes a um grupo de baixo *status* podem utilizar referenciais de comparação que favoreçam o endogrupo, ou podem modificar critérios utilizados como referências em comparações com o objetivo de reconhecer uma suposta superioridade de *status* do endogrupo. Ou seja,

empregados de uma organização dominada em um processo de F&A podem destacar o valor da própria identidade, a partir da substituição ou da reconsideração de referenciais utilizados em avaliações acerca do grupo de pertencimento, com a finalidade de reduzir incertezas ou de preservar a autoimagem de seus membros, nos casos envolvendo o contato intergrupai com um grupo de *status* elevado. Vale ressaltar que as saídas identitárias não ocorrem apenas em função da variável *status*. Isto é, outras variáveis podem fomentar saídas identitárias. Por exemplo, a criatividade social poderia ser constatada em relações intergrupais caracterizadas pela desigualdade em termos de poder; do mesmo modo, a impossibilidade de adaptação de um indivíduo em um grupo poderia ser desdobrada em tentativas ou concretização de mobilidade individual.

Conforme abordado nesta seção, a identidade social na perspectiva proposta por Tajfel (1981) é pertinente para a produção de análises sobre a dinâmica das identidades em processos de F&A, sobretudo porque enfatiza a relevância do pertencimento grupal e das relações intergrupais nos processos de identidade. O fato de as operações de F&A serem concretizadas a partir de esforços para a integração de dois ou mais grupos reforça a importância do referencial sugerido como elemento de composição do quadro teórico desta tese. Contudo, a complexidade característica dos processos de identidade indica a necessidade de articulações teóricas capazes de oferecer amplitude para a produção de análises sobre a sua dinâmica. A identidade não deriva apenas do pertencimento grupal ou categorial. Os papéis exercidos pelos indivíduos também produzem identidades. Não basta pertencer, é preciso fazer. O pertencimento reconhecido na relação eu-outro também envolve a

articulação entre papéis atribuídos aos indivíduos, tanto no endogrupo quanto no exogrupo. Sendo assim, na próxima seção, a identidade é definida como resultante de papéis atribuídos aos indivíduos inseridos em redes de relações, fundamentais aos processos de identidade.

2.2. A identidade na perspectiva da Teoria da Identidade

A Teoria da Identidade (TI) evoluiu a partir de duas correntes de estudos, ancoradas no *interacionismo simbólico estrutural* (STRYKER, 1968). A primeira corrente dedicou-se à compreensão do modo pelo qual estruturas sociais afetam o *self*, e de como o *self* afeta comportamentos (STRYKER; SERPE, 1982); a segunda corrente, por sua vez, direcionou esforços para analisar e compreender dinâmicas internas de processos associados ao *self*, capazes de influenciar comportamentos (BURKE, 1991; BURKE; REITZES, 1991; BURKE; STETS, 1999). A integração de ideias e de conceitos de ambas as correntes fundamenta a TI, caracterizada como uma abordagem integrada para a compreensão de processos do *self*.

O *self* é entendido como um objeto reflexivo, podendo ser categorizado, classificado ou nomeado. Ele é capaz de influenciar e de ser influenciado na relação com outras categorias sociais (STRYKER; BURKE, 2000). Este conceito, considerado como estrutura que comporta identidades e que ao mesmo tempo é constituído por identidades, é entendido pela perspectiva da TI como um

[...] objeto multifacetado, composto de diversas partes que às vezes são independentes umas das outras e às vezes são interdependentes, algumas vezes se reforçam mutuamente, mas, em outras vezes, conflitam, assim como são organizadas de muitas formas (STRYKER, 2007, p. 1091).

Esta estrutura é influenciada pela sociedade e influencia a escolha, e a execução, de comportamentos sociais que derivam do exercício de papéis relacionados a posições ocupadas pelas em diferentes estruturas sociais. Os papéis são definidos como conjuntos de expectativas comportamentais vinculadas a posições situadas em configurações sociais organizadas (STRYKER, 2007), que viabilizam relações sociais em redes constituídas de indivíduos que desempenham diferentes papéis.

A internalização de expectativas atreladas aos papéis forma o autoconceito, que é a definição que um indivíduo faz de si mesmo e que emerge como resposta para a pergunta “quem sou eu?”. Neste processo, a identidade emerge como estrutura cognitiva que viabiliza a internalização de imagens e de ideias que um indivíduo tem acerca de si mesmo. É a partir da definição de identidade baseada no conceito de papéis que a TI se desenvolve. A seção seguinte expõe as premissas básicas consideradas pela TI na definição de identidade.

2.2.1. Premissas básicas da Teoria da Identidade

A TI considera três premissas básicas para a definição de identidade (STRYKER, 2007). A primeira destaca que ações e interações humanas são modeladas pelas interpretações e definições de situações de ação e interação, e que as interpretações e definições são baseadas em significados compartilhados com potencial para interferir nas interações estabelecidas em relações “eu-outro”. Assim, o modo pelo qual as pessoas interpretam e definem situações interfere diretamente nos comportamentos relacionados à interação. Tais definições são baseadas em significados compartilhados acerca de

posições, papéis e comportamentos correlacionados que interferem nas relações interpessoais (STRYKER, 2007). Por exemplo, os papéis em jogo na relação entre alunos e professores implicam em interpretações da situação de interação, as quais são baseadas nos significados de cada papel desempenhado pelas pessoas que interagem e no valor das posições relacionadas aos papéis. Neste exemplo, envolvendo a relação entre diferentes papéis que se complementam, supõe-se que alunos comportem-se como alunos e que professores cumpram o papel de professor. Embora a relação professor-aluno possa ter diferentes significados em função do contexto social e cultural em que ela ocorre, espera-se, de um modo geral, que os papéis sejam desempenhados de modo a garantir os limites de ação de quem os executa. As expectativas são abalizadas pelos significados de cada papel envolvido, os quais são compartilhados socialmente e internalizados pelos indivíduos que os desempenha.

A segunda premissa considera que os significados que um indivíduo atribui a si mesmo exercem influência sobre ações e interações (STRYKER, 2007). Isto é, o modo pelo qual um indivíduo interpreta os significados de papéis a ele atribuídos ou adquiridos, que exerce influência no modo pelo qual ele se define, intervém em comportamentos e na qualidade de interações estabelecidas na relação “eu-outro”. Ainda tendo como base o exemplo mencionado na elucidação sobre a primeira premissa, entende-se que a definição que alunos e professores atribuem a si mesmos, enquanto exercem seus respectivos papéis, relaciona-se diretamente com os comportamentos manifestos nas relações interpessoais.

A terceira premissa da TI sugere que, assim como em outros significados, as definições que as pessoas fazem sobre si mesmo recebem influências das interações com outras pessoas (STRYKER, 2007). Sendo assim, por mais que o aluno e o professor, do exemplo mencionado acima, interpretem e ajam nas interações sociais sob a influência dos significados que eles atribuem aos seus respectivos papéis, considera-se a possibilidade de os indivíduos definirem-se enquanto indivíduos sob a influência das interações com outras pessoas. Portanto, pode-se dizer que o modo pelo qual alguém é percebido e interpretado em relações interpessoais gera influências na definição de si mesmo enquanto cumpridor de papéis definidos e redefinidos socialmente.

Observa-se que as ações e interações influenciadas pelos modos de interpretar e definir situações vivenciadas sob a influência de significados compartilhados, que podem interferir nas interações sociais estabelecidas, e, mais especificamente, nas definições que as pessoas fazem de si, ocorrem em redes de relações interpessoais situadas em diferentes estruturas sociais que configuram a sociedade.

Vale observar que a TI não entende a sociedade como uma categoria definida, que pode ser compreendida e apreendida como se fosse uma unidade. Pelo contrário, a sociedade é definida como

[...] um mosaico de interações padronizadas, relativamente duráveis, organizadas, personificadas em um arranjo de grupos, organizações, comunidades, e instituições, e intersectada pelas fronteiras transversais de classe, etnia, idade, gênero, religião, e outras variáveis (STRYKER; BURKE, 2000, p. 285).

O arranjo mencionado pelos autores citados resulta do conjunto de estruturas sociais formadoras de contextos onde são engendradas as relações e interações sociais fundamentais para as identidades. A próxima seção é destinada para a definição de estrutura social, fundamental para a compreensão dos processos de identidade.

2.2.2. Sobre a noção de estrutura social na perspectiva da Teoria da Identidade

As estruturas sociais são composições de diferentes tipos e tamanhos, que podem viabilizar ou restringir a entrada e a saída de indivíduos em redes de relações e de interações interpessoais (STRYKER, 2008). Algumas estruturas são independentes, enquanto outras são interdependentes. Elas são definidas por meio de regulações e de padronizações de interações humanas envolvendo a presença de “outros” em relações que sofrem poucas modificações (STRYKER, 1980). Algumas famílias e equipes de trabalho, por exemplo, funcionam como grupos que servem de contexto para interações caracterizadas pela repetitividade e regularidade em termos comportamentais. Além dos grupos, entendidos como estruturas sociais, algumas pessoas são inter-relacionadas em estruturas mais amplas, numa cadeia de relações hierarquizadas e organizadas por meio do que Stryker (1980) denominou de redes. As organizações do trabalho podem ser pensadas como exemplos de redes, porque nelas são estruturadas e articuladas relações padronizadas e reguladas que envolvem a presença de “outros” envolvidos na cadeia de relações. Um exemplo seria a relação envolvendo presidentes de departamentos de grandes empresas, gestores de equipes envolvidas em

projetos elaborados nos mais diferentes setores, gerentes de linha de organizações, chefes de equipes de trabalho, etc. Stryker (1980) atribui o mesmo sentido aos termos grupo e rede e declara utilizar o termo rede em um sentido amplo e geral que engloba o termo grupo.

Segundo Stryker (1980), organizações, instituições, comunidades, grupos, e redes são aspectos fundamentais da vida social que engajam algumas pessoas em formas padronizadas de interações e que separam outras destas interações. Nesta perspectiva, o autor entende que nem todas as pessoas acessam as mesmas redes, porque

[...] a probabilidade de entrar em redes sociais concretas (e discretas) nas quais pessoas vivem a vida delas é influenciada pelas grandes estruturas sociais nas quais as redes estão firmadas (STRYKER; BURKE, 2000, p. 285).

Os limites desenvolvidos tornam as redes distintas e as influenciam reciprocamente. Neste sentido, Stryker (1980) entende que o conceito de estrutura social, definido a partir da ideia de regularidades padronizadas, pode ser aplicado na análise dos mais variados tipos de estruturas que atravessam e que constituem a sociedade. Ele afirma que as sociedades apresentam diversas estruturas, tais como estrutura de classe, estrutura de poder, estrutura de organização do trabalho, estrutura de relações entre gerações, dentre outras.

As estruturas sociais são caracterizadas em três tipos distintos, a saber: (1) estrutura social ampla, constituída por estruturas sociais como, etnia, gênero, raça, classe social e nacionalidade; (2) estrutura social intermediária, que traz a ideia da existência de estruturas sociais mais localizadas, como as organizações, os clubes e as universidades, que abrigam conjuntos de pessoas

que se relacionam e interagem em contextos mais particulares; e, (3) estrutura social próxima, que são justamente aquelas que se aproximam mais dos indivíduos, tais como, departamentos dentro de organizações, famílias, diretórios acadêmicos de universidades, grupos de discussão em institutos de formação, dentre outros.

A estrutura social ampla costuma ser menos flexível do que outras, oferecendo limites e fronteiras que podem ser mais, ou menos, restritivas aos indivíduos. Este tipo de estrutura serve de contexto para redes de interação fundamentais para a construção de identidades, uma vez que o potencial para regular e padronizar comportamentos é um tanto quanto significativo. A estrutura social intermediária também mantém limites importantes aos indivíduos, que possibilitam ou impossibilitam o acesso a outras estruturas, especialmente o acesso à estrutura mais próxima. Esta última estrutura serve de contexto para a constituição de redes de interação fundamentais para os processos de identidade; nesta estrutura, indivíduos costumam formar autoconceitos, derivados de interações influenciadas pelo desempenho de papéis decretados ou adquiridos. Em síntese, podem-se utilizar as palavras de Stryker (2007) para declarar que “estruturas de larga escala, tais como classe, idade, gênero, e etnia operam através de estruturas mais intermediárias, tais como, vizinhança, escolas e associações, para afetar relações em redes sociais” (p. 20). Esta noção de estruturas sociais como elementos que compõem a sociedade e afetam redes de interações, e, conseqüentemente, o *self* dos indivíduos, decorre da consideração de Stryker (1968) sobre o fato de a sociedade impactar o *self*, que, por sua vez, impacta os comportamentos.

Entretanto, vale considerar o fato de o comportamento social não ser totalmente determinado pelas estruturas sociais. As pessoas fazem escolhas e tomam decisões que influenciam o comportamento (STRYKER, 2007). Ou seja, o comportamento é influenciado pela opção de pessoas em responder as expectativas de um papel em detrimento de outro, tendo em vista que, diante de múltiplas identidades organizadas em sistemas de relações de papéis, as pessoas podem responder às próprias expectativas ou podem responder às expectativas de outras pessoas. Dessa forma, consideram-se possibilidades de ações e de reações de indivíduos inseridos em contextos configurados por estruturas sociais porque "a possibilidade de escolha é um aspecto onipresente da existência humana" (STRYKER, 2007, p. 1088).

Feitas as considerações relevantes para a compreensão da identidade a partir do referencial da TI, cabe investir no detalhamento da definição de identidade segundo a referida perspectiva. Sendo assim, a próxima seção é destinada para a definição da identidade segundo a proposta de Stryker (1968).

2.2.3. Definição de identidade baseada em papéis

Conforme anunciado, a perspectiva da TI define identidade como o significado atribuído ao "eu" em um sistema social que confere papéis e cria expectativas acerca do desempenho dos papéis criados (STRYKER, 1968). Há inúmeros exemplos de posições que decretam identidades baseadas em papéis, tais como: trabalhador, mãe, pai, cônjuge, eleitor e cidadão. Cada identidade traz um repertório de comportamentos subjacentes ao papel, que pode ser verificado no contexto de relações sociais estruturadas em redes de relações.

A conexão entre o papel e o comportamento manifesto pelo indivíduo é de suma importância porque

[...] pessoas vivem a vida delas em redes de relações sociais relativamente pequenas e especializadas, por meio da ocupação de posições e do desempenho de papéis que suportam a participação delas em tais redes (STRYKER; BURKE, 2000, p. 285).

No entanto, não é sempre que há possibilidade de integrar papel e comportamento. Por exemplo, em alguns casos, os desejos e anseios do indivíduo podem sobrepor-se ao *script* de um determinado papel; os aspectos individuais nem sempre coincidem com as “exigências” dos papéis.

Nessa perspectiva, o indivíduo é entendido como um elemento que desempenha diversos papéis em estruturas complexas e dinâmicas, podendo receber influências de sua identidade pessoal, caracterizada pelas suas idiossincrasias, mas, podendo agir, sobretudo, pela influência de expectativas diante de papéis decretados nos mais diferentes contextos. Portanto, ao discorrer sobre a dinâmica das identidades baseadas em papéis, vale salientar que, a TI diferencia identidade pessoal de identidade baseada em papéis (STETS, 1995), mas considera influência mútua entre ambas porque os significados vinculados à identidade pessoal podem sofrer influências de identidades baseadas em papéis (STETS, 1995). Dessa maneira, pode-se dizer que indivíduos ocupam posições e desempenham papéis com potencial para influenciar a definição de identidade pessoal, ao mesmo tempo em que a identidade pessoal exerce influência sobre identidades atreladas aos papéis decretados aos indivíduos ou conquistados por eles.

Alguns exemplos podem ser expostos para ilustração da dinâmica de identidades envolvendo identidade pessoal e identidade baseada em papel.

Considere a possibilidade de um policial agir como policial em meio a uma discussão familiar, ou na tomada de decisão sobre algum episódio comum aos ambientes domésticos. Neste caso, a identidade de policial estaria sobreposta às identidades de pai, marido, homem, dentre outras que influenciam a definição que o indivíduo faz de si mesmo. Em outro exemplo, um professor poderia exercer o papel de professor até mesmo na mais simples reunião familiar, por meio de tentativas de explanação de conceitos e da promoção de reflexão e aprendizagem. Vale observar que, não há como desvincular totalmente as identidades baseadas em papéis da identidade pessoal, porque significados e expectativas ligadas aos papéis desempenhados podem ser inscritas no *self* e, conseqüentemente, impactar a identidade pessoal, assim como a identidade pessoal transcende identidade de papel.

O caráter dinâmico das identidades baseadas em papéis sugere gestão de identidades. Assim como as identidades baseadas no pertencimento são dinamizadas pelos efeitos das “saídas identitárias” (TAJFEL, 1981), as identidades vinculadas aos papéis podem ser geridas e movimentadas em relações interpessoais. A gestão de identidades inclui negociações de significados para situações e identidades, considerando o modo pelo qual as identidades são combinadas para providenciar contexto para interações envolvendo papéis e contra-papéis. Em ambientes familiares, por exemplo, espera-se que cada um exerça seu papel para evitar conflitos. Em ambientes organizacionais, espera-se de cada um o desempenho de papéis atribuídos de acordo com a posição ocupada. Algumas posições e papéis são claramente determinados em contextos organizacionais. Deste modo, expectativas levantadas influenciam a percepção que empregados têm acerca do próprio

desempenho no trabalho, nas redes de relações configuradas na esfera do trabalho. Vale ressaltar que, as organizações complexas, caracterizadas pela fragmentação de seus processos, apoiadas em inovações tecnológicas e informacionais que geram a virtualização de grande parte do trabalho, dificultam a ordenação clara e específica de posições e de lugares aos seus empregados (SENNETT, 2000; MALVEZZI, 2000), uma vez que a capacidade de gerar resultados e de agregar valores para o trabalho e para a organização sobrepõe-se à hierarquia de posições distribuídas e organizadas em organogramas de estruturas organizacionais. Ainda assim, considera-se a relevância de estruturas organizacionais nos processos de identidade, em função do potencial das organizações para atribuição de posições proeminentes para as identidades de seus empregados. As organizações operam como dispositivos relevantes para a construção de identidades baseadas em papéis.

É por meio das ações, portanto, que as identidades são preservadas, afirmadas e até mesmo negadas. Por exemplo, alguém que assume papel de líder em uma organização deve ter internalizado os significados relativos ao exercício de liderança. Comportamentos, habilidades e competências relacionadas à liderança são confiados àquele que se define e é definido como líder. No caso de o sujeito cometer algum equívoco no exercício de seu papel de líder, a identidade pode sofrer pressões na rede de relações. Assim, o sujeito pode agir para negociar, afirmar, e reafirmar a identidade baseada no papel de liderança com o objetivo de preservá-la. Ainda com base neste exemplo, considera-se a possibilidade de o líder mencionado ter formação em engenharia civil. Sendo assim, haveria duas identidades de papéis em jogo:

uma de líder, outra de engenheiro. Em algumas circunstâncias, a identidade baseada no papel de engenheiro pode sobrepor-se à identidade de líder, e vice-e-versa. A possibilidade de ocupar diferentes posições e de se comportar em função de múltiplas identidades é aceita pela TI. Nesta perspectiva, considera-se a existência de uma hierarquia de saliência de identidades (STRYKER; BURKE, 2000), conforme será apresentado mais adiante. Antes disso, o texto oferece explicações acerca do aspecto cognitivo das identidades, da relação entre *self* e comportamentos associados à identidade, e do processo de auto-verificação na dinâmica de identidades baseadas em papéis.

2.2.4. Sobre a dimensão cognitiva da identidade na perspectiva da TI

A definição de identidade baseada em papéis traz implícita noção de cognição associada ao conceito de identidade. Tal definição sugere que as identidades afetam processos cognitivos e perceptuais; as identidades resultam de um conjunto de informações internalizadas, com significados que servem de referencial para interpretação de experiências. Assim, as identidades também funcionam como bases cognitivas para a definição de situações, bem como para o aumento de sensibilidade e de receptividade para certas pistas de comportamento (STRYKER; BURKE, 2000). As identidades são partes do *self* dos sujeitos e derivam da internalização de expectativas atreladas ao desempenho de papéis (STRYKER; BURKE, 2000) em diferentes contextos sociais, tais como, organizações, clubes, igreja, equipes de trabalho, departamentos da organização, dentre outros.

As pessoas se definem enquanto pessoas por meio de significados atribuídos aos vários papéis desempenhados nas diferentes estruturas sociais. É por meio dos autoconceitos que o indivíduo forma uma imagem e uma ideia de si mesmo. A formação dos autoconceitos se dá através de significados atribuídos pelo indivíduo aos mais variados papéis desempenhados em diferentes estruturas sociais. A ideia de papel como base da identidade mostra-se relevante nesta perspectiva, porque as pessoas necessitam de referências para a formação de autoconceitos. Assim, a definição de identidade vinculada à noção de papel permite que parte do *self* emergja para formar um retrato do indivíduo sobre si mesmo. A ideia da formação de um retrato sobre si mesmo dá o tom do aspecto cognitivo da identidade na perspectiva da TI.

A identidade é definida, portanto, por meio da categorização feita pelo indivíduo (auto-categorização) com base na posição ocupada, no papel promulgado, e na incorporação de significados e de expectativas associados ao papel. Esta identidade é influenciada pelas expectativas e significados que formam um conjunto de padrões que orientam comportamentos (BURKE, 1991).

A incorporação de significados e de expectativas atreladas aos papéis ocorre por meio de um processo que pode ser explicado com base em um modelo proposto por Burke (1991), que elucida o caráter dinâmico das identidades baseadas em papéis. O referido modelo inclui definições e explicações sobre processos necessários para a afirmação, negação e preservação de identidades, conforme explanado na próxima seção.

2.2.5. Do *self* ao comportamento: como os significados do *self* atrelam-se aos comportamentos

Segundo Burke (1991), as explicações sobre o modo pelo qual os significados do *self* atrelam-se a comportamentos podem ser apoiadas em um modelo composto por quatro elementos.

O primeiro é denominado de (1) *identidade padrão* e se configura como o conjunto de significados que define a identidade de uma pessoa com base em um papel culturalmente prescrito. Neste caso, consideram-se papéis tais como o de mãe, pai, esposo, esposa, chefe, dentre outros que sugerem padrões estabelecidos nos domínios de uma cultura.

O segundo elemento diz respeito ao modo pelo qual a pessoa percebe (2) *significados da situação* em que a identidade de papel é ativada, levando-se em consideração os significados da identidade padrão; através do significado da situação, é possível perceber, por exemplo, se há congruência entre o papel desempenhado e o padrão de identidade culturalmente prescrito, ou se há discrepância entre ambas. Por exemplo, a percepção que alguém tem acerca do desempenho da identidade, seja no papel de mãe, ou no papel de pai, em relação ao padrão de identidade, exerce influência em ações e comportamentos associados ao desempenho do respectivo papel de identidade.

O terceiro elemento é o (3) *comparador*, que funciona como mecanismo utilizado para comparação dos significados compreendidos na situação com os significados próprios da identidade padrão. Assim, entende-se que aspectos da estrutura social ampla, manifestos pela cultura que influencia a configuração da identidade padrão, servem de referenciais para comparações feitas por

indivíduos no exercício de papéis de identidade. Deste modo, por exemplo, o significado atrelado ao papel de professor, em uma dada cultura, oferece elementos que servem de referencial em comparações feitas por quem desempenha tal papel, assim como fornecem elementos que orientam comparações de “outros” envolvidos em relações interpessoais com indivíduos que desempenham determinado papel.

O quarto elemento é o da (4) *ação ou do comportamento* da pessoa, os quais são desempenhados como função da diferença entre os modos de perceber e de compreender os significados dos papéis e o padrão de identidade. Este elemento indica o modo pelo qual o indivíduo incorpora e desempenha a identidade.

2.2.6. Sobre o processo de auto-verificação e sua importância na dinâmica de identidades baseadas em papéis

Ações e comportamentos destinam-se à modificação de situações e significados atribuídos pelo indivíduo a si mesmo, resultando, por um lado, em congruência entre ações, comportamentos, percepção da situação e padrão de identidade; por outro lado, ações e comportamento resultam em discrepância entre os elementos de identidade. Stryker e Burke (2000) denominam de auto-verificação este processo envolvendo percepção da situação, bem como ações e manifestações de comportamentos voltados para verificação de adequação ou inadequação de identidades em função do padrão de identidade, e do papel desempenhado.

A probabilidade de o indivíduo sentir-se bem consigo mesmo e de apropriar-se cada vez mais do papel desempenhado é aumentada nos casos

em que a auto-verificação é bem-sucedida, por indicar congruência entre o padrão de identidade, os significados atribuídos à situação, e as ações e comportamentos engendrados em função da identidade de papel.

Todavia, quando a auto-verificação indica desajuste na almejada congruência entre o padrão de identidade, a percepção do significado intrínseco à situação, e o desempenho da função relacionada ao papel em questão, o indivíduo pode experimentar sentimentos negativos e sofrer redução do compromisso com o papel executado (STRYKER; SERPE, 1994; STRYKER; BURKE, 2000). Outra possibilidade seria a modificação da situação ou a criação de novas situações, para se ajustar à situação em meio às discrepâncias evidenciadas na auto-verificação.

A auto-verificação acontece sempre que uma identidade é ativada. A partir da auto-verificação, o indivíduo encontra referenciais para se desempenhar em acordo com o papel atribuído, a fim de manter a consistência da representação cognitiva que se tem do papel, levando em consideração o padrão definido para a identidade ativada, sob a influência de significados e normas do padrão de identidade e das expectativas levantadas por outras pessoas a respeito do desempenho do papel vinculado à identidade ativada (BURKE; STETS, 1999).

Segundo Burke e Stets (1999), a auto-verificação ocorre de dois modos distintos. O primeiro é identificado nas situações em que o indivíduo vivencia mudanças significativas, geradas por impasses que interferem na percepção e no entendimento que se têm acerca de si mesmo, e age no sentido de impedir os distúrbios geradores de discrepâncias entre o padrão de identidade e as avaliações feitas tanto pelo próprio indivíduo quanto pelas outras pessoas da

rede de interações sociais. O segundo ocorre quando o indivíduo tem suas ações caracterizadas pela adequação aos significados assegurados pelos seus padrões de identidade, em situações marcadas pela ausência de distúrbios. Em síntese, constata-se o processo de auto-verificação tanto em situações de equilíbrio quanto em situações de desajustes que ameaçam identidades.

Os desequilíbrios e desajustes ativadores de auto-verificação podem ser gerados a partir da mudança nos referenciais de avaliação de desempenho de papéis, ou até mesmo a partir da perda da capacidade de indivíduos para manterem desempenho que seja adequado às expectativas levantadas na relação “eu-outro” (BURKE; STETS, 1999).

Vale salientar que, no contexto de mudanças organizacionais implementadas em processos de F&A, colaboradores até então bem-sucedidos em termos do ajustamento relacionado ao desempenho de papéis podem sofrer com prováveis discrepâncias suscitadas em decorrência de alterações nos parâmetros de avaliações feitas no contexto organizacional. Mudanças no comando de uma organização podem alterar referenciais de avaliação de desempenho de papéis. Por exemplo, mudanças organizacionais implementadas em um processo de F&A poderiam pressionar um indivíduo com identidade definida pela competência profissional, a partir do momento em que as mudanças implicassem em modificações na estratégia da empresa, e, conseqüentemente, na gestão de processos organizacionais. Sendo assim, empregados antes avaliados positivamente, do ponto de vista da identidade de papéis, poderiam receber avaliações contrárias depois do envolvimento da organização em uma situação de F&A. As mudanças excluiriam ou alterariam “outros” significativos da estrutura social associadas com as redes de relação e

de interação de indivíduos envolvidos na F&A; no contexto de mudanças aqui hipotetizado, atitudes aprovadas socialmente poderiam ser reprovadas em função de alterações na estrutura organizacional. Ou seja, alterações nas estruturas intermediárias afetariam as estruturas mais próximas, colocando em xeque papéis supostamente internalizados no *self* e desempenhados pelos indivíduos com maestria, por meio de processos de auto-verificação.

Vale ressaltar que, no exemplo mencionado acima ou em qualquer contexto, a auto-verificação ocorreria até mesmo sem o contato do indivíduo com mudanças estruturais decorrentes da F&A, porque a incerteza gerada em tais processos seria o suficiente para a ativação de processos de auto-verificação. A exemplificação ilustra como os processos de auto-verificação podem ser ativados em situações de F&A, e endossa a importância da TI para a compreensão da dinâmica de identidades no contexto organizacional.

Algumas identidades baseadas em papéis são mais salientes do que outras, podendo ser ativadas com maior ou menor probabilidade em função da saliência demarcada em uma hierarquia de identidades, conforme exposto na seção seguinte.

2.2.7. Sobre a saliência e a ativação de identidades

De acordo com Stryker (1980) a saliência de identidade refere-se à predominância de uma identidade baseada em um papel específico, no conjunto de identidades atreladas ao *self*. Segundo o autor mencionado, alguns papéis sobrepõem-se a outros e são invocados por meio da escolha que o indivíduo faz para exercer um papel e não outro. Nas palavras de Stryker (2007),

[...] saliência de identidade é definida como a probabilidade de uma dada identidade ser invocada em uma variedade de situações; alternativamente, ela pode figurar como o diferencial entre as pessoas que aumenta a probabilidade de uma dada identidade ser invocada em uma dada situação (p.1092).

A identidade é ativada de acordo com as demandas contextuais e recebe influência da posição ocupada na hierarquia de identidades. Em outras palavras, a escolha entre um ou vários comportamentos que expressam papéis particulares refletem em locações relativas de identidades na chamada “hierarquia de identidades” (STRYKER, BURKE, 2000). As identidades situadas em posições elevadas na hierarquia são mais prováveis de serem evocadas do que identidades que ocupam níveis hierárquicos mais baixos. Por exemplo, espera-se que a identidade de pai seja ativada em contextos apropriados para a ativação de tal identidade, embora possam ocorrer conflitos de identidade. Não é esperado, por exemplo, que um sujeito aja como pai na relação com a esposa. Do mesmo modo, espera-se que um filho tenha a identidade de filho ativada diante de seu pai ou de sua mãe, e não o contrário.

As posições ocupadas pelas pessoas na estrutura social e a posição das identidades na hierarquia de identidades influenciam a probabilidade de se ativar uma identidade ao invés de outra. (STRYKER, 1968). As identidades mais salientes na hierarquia de identidades (STRYKER, 1968) têm mais chances de serem ativadas. Thoits (1983) entende que o desempenho de um papel de identidade, em detrimento de outros, decorre de análises em que indivíduos consideram posições ocupadas na estrutura social e as possíveis influências de tais posições na *performance* de comportamentos associados às identidades. É bem provável que as pessoas busquem oportunidades favoráveis ao desempenho de identidades proeminentes na hierarquia de

saliência. Neste sentido, considera-se a possibilidade de o sujeito agir na ativação de uma identidade e não de outra. Isto é, não se trata de ativação de identidade exclusivamente a partir do reconhecimento de pertencimento a um grupo, acompanhada da manifestação de comportamentos compartilhados entre membros do grupo, conforme se observa na perspectiva da identidade social. Na perspectiva da TI, o indivíduo também é entendido como um agente na escolha e no desempenho de comportamentos que correspondem às expectativas levantadas diante de posições ocupadas e de papéis decretados. Sendo assim, os indivíduos podem criar situações para decretar a ativação de uma identidade, de acordo com a hierarquia de saliência.

Em um estudo realizado com a participação de estudantes universitários recém-matriculados em uma universidade, Serpe e Stryker (1987) observaram o fato de os participantes da pesquisa terem decorado suas respectivas moradias estudantis com o mesmo estilo de decoração de quarto utilizado em suas casas, com o objetivo de criar referências para preservação de identidades salientes na hierarquia de saliência. Neste processo, indivíduos atuaram como agentes na elaboração de formas e de contextos para afirmação e preservação da identidade. Eles agiram para criar e manter um contexto favorável ao desempenho de um papel saliente, ao mesmo tempo em que puderam apresentar-se aos outros por meio de demonstrações em torno de gostos e de estilos. Vale salientar que a ativação de identidades salientes na hierarquia de identidades mostra-se importante na preservação da autoestima, e promove sensação de eficácia em indivíduos que podem agir de modo coerente enquanto ocupam posições na estrutura social e desempenham papéis para a definição e preservação de identidades (STRYKER, 1980).

A saliência de identidades e a hierarquia de identidades estão associadas ao conceito de compromisso (STRYKER, 2007), que tem o seu significado associado à noção de engajamento. Deste modo, a invocação de uma identidade em detrimento de outras é influenciada pelo compromisso do indivíduo com a identidade ativada. Tendo em vista a relevância da ideia de compromisso na compreensão da dinâmica das identidades baseadas em papéis, a próxima seção destina-se para a definição do referido conceito e justifica a sua importância na dinâmica de identidades.

2.2.8. A função do compromisso na dinâmica de identidades baseadas em papéis

Na definição do conceito de compromisso, segundo a perspectiva da TI, considera-se que as pessoas conduzem suas vidas em contextos constituídos por redes sociais relativamente pequenas e especializadas, "compostas de pessoas com quem elas se relacionam em virtude da ocupação de posições particulares e do cumprimento de papéis associados às posições ocupadas" (STRYKER, 2007, p. 1093). Nas palavras de Stryker (2007), "[...] o conceito de compromisso tem seu referente nas redes de relações sociais nas quais as pessoas participam. Compromisso é concebido como engajamento em redes sociais [...]" (p. 1093).

O compromisso afeta a hierarquia de identidade e esta afeta a escolha para o desempenho de comportamentos influenciados pelos papéis de identidade (STRYKER, 2007); deste modo, compromisso impacta a saliência de identidade, que, por sua vez, impacta os comportamentos baseados em papéis. Ainda com base naquele exemplo anteriormente utilizado, sobre a

identidade relativa ao papel de pai, pode-se dizer que, se o compromisso de um indivíduo com o papel de pai for mais elevado do que o compromisso dele com sua equipe de futebol amador, aumenta-se a probabilidade de ativação da identidade de pai diante de qualquer demanda para tal ativação. Digamos que o filho do pai mencionado no exemplo demandasse a presença dele (que, além de pai, é “jogador de futebol amador”) para um café da manhã, ou para qualquer outro programa, justamente no horário de um jogo da equipe de futebol. Qual seria a escolha do hipotético pai? Qual identidade seria ativada na ocasião? A identidade de pai, ou a identidade de jogador amador? De acordo com os pressupostos da TI, a escolha decorreria do compromisso com cada identidade. Quanto maior for o compromisso com uma identidade, mais provável será a sua ativação em situações que demandam pelo desempenho de uma identidade em detrimento de outra. Vale salientar que, o compromisso com um papel desempenhado em determinada rede social é evidenciado quando prováveis custos decorrentes da perda da possibilidade de se manter na rede podem ser ponderados (STRYKER, 1980). Isto é, o compromisso social pode ser constatado e até mesmo mensurado quando se observa que a impossibilidade de corresponder a um papel atribuído pode gerar custos significativos para quem sofrer a perda mencionada.

Segundo a perspectiva de identidade da TI, existem dois tipos básicos de compromisso, a saber: (1) compromisso interacional (ou quantitativo) e (2) compromisso afetivo (ou qualitativo). O primeiro é caracterizado pela quantidade de pessoas que compõem a rede de relações na qual um indivíduo se insere, servindo de contexto para o desempenho de uma determinada

identidade; o segundo, por sua vez, remete à qualidade dos laços entre as pessoas da rede.

O compromisso quantitativo ou interacional está ligado à quantidade de “outros significativos” com quem o indivíduo se conecta, na ativação de determinada identidade, interfere no nível de comprometimento com o papel desempenhado. Quanto maior a quantidade de “outros significativos” na rede de relações do indivíduo, enquanto ele se comporta em função de determinado papel, maior tende a ser o comprometimento e a probabilidade de ativação da identidade (STRYKER; BURKE, 2000). Por exemplo, um professor pode posicionar-se e estabelecer relações com outras pessoas no papel de professor em muitos contextos, tais como, universidades, associações de profissionais vinculados à categoria docente, comunidade acadêmica, sindicato de professores, dentre outras redes. Quanto maior o número de contatos atrelados à rede de relações baseadas que envolvem o desempenho de determinado papel, mais intenso é o compromisso (ou engajamento) com determinada identidade.

O compromisso qualitativo refere-se à qualidade dos vínculos estabelecidos entre o indivíduo e os conjuntos de “outros significativos” das redes de relações que o cercam (STRYKER, 2007). Este compromisso deriva da qualidade do afeto investido nas relações atreladas ao papel e da consequente relevância das expectativas levantadas pelos “outros significativos” em contato com o indivíduo (STRYKER, 1980). O compromisso não depende apenas da quantidade de “outros significativos”, em relações do tipo “eu-outro” que são estabelecidas nos mais variados contextos das redes de relações que viabilizam interações. O compromisso também depende da

qualidade atribuída para as referidas interações. Qualidade esta que é levada em consideração nas avaliações sobre os prováveis custos que estariam envolvidos na perda da possibilidade de executar o papel, vinculado ao posicionamento e à participação nas estruturas sociais que formariam o contexto para a manutenção do compromisso.

Em suma, o compromisso associa-se à quantidade de pessoas envolvidas na rede de relações, atreladas ao desempenho de um determinado papel, e à qualidade dos vínculos afetivos relacionados ao desempenho do mesmo papel nesta mesma rede de relações. Este mesmo compromisso interfere na saliência da identidade, aumentando ou diminuindo a probabilidade de uma identidade ser ou não ser ativada.

A TI, com seus conceitos e definições sobre a identidade enquanto resultado da internalização de significados e expectativas associados aos papéis atribuídos ou alcançados pelo indivíduo em redes localizadas nas estruturas sociais, serve de referencial para a produção de análises sobre a dinâmica identitária em processos de F&A porque as recorrentes mudanças organizacionais decorrentes de operações interferem nas posições ocupadas e nos papéis desempenhados dentro do ambiente organizacional. As mudanças não afetam apenas o posicionamento dos empregados na estrutura social aproximada, representada pela organização; as mudanças tem potencial de modificar o significado e a relevância dos papéis atribuídos ou alcançados na estrutura, conforme discutido anteriormente.

A despeito da relevância do referencial proposto pela TI, considera-se a necessidade de se aproximar ainda mais do *self* de indivíduos quando se discute e se analisa a identidade em sua complexidade e

multidimensionalidade. Conforme anunciado no início do capítulo, observa-se a necessidade de elaboração de um quadro teórico capaz de captar a identidade em seus diferentes níveis e dimensões. Deste modo, busca-se compreender os prováveis significados emitidos e percebidos em processos de F&A, a partir da consideração de necessidades e motivadores individuais com potencial para gerar influência na dinâmica das identidades em tais processos. A relevância de pertencimentos em grupos ou categorias e os papéis exercidos em redes de relações estabelecidas em estruturas sociais, fundamentais para a “identidade social” (TAJFEL, 1981) e para “identidade de papel” (STRYKER, 2007) não operam como os únicos determinantes da dinâmica das identidades. É de fundamental importância que a influência de aspectos mais aproximados do *self* seja considerada.

A dinâmica das identidades é influenciada pela interpretação e pela produção de sentidos das experiências vivenciadas pelos indivíduos. Tanto a interpretação quanto a produção de sentidos das experiências são influenciadas por necessidades e motivadores individuais (BAUMEISTER, 1991). Portanto, aspectos da identidade pessoal, associados a necessidades e motivações individuais devem ser considerados como elementos de identidade. Ainda que a “despersonalização” (TURNER et al., 1987) atrelada à ativação da identidade social e o compromisso vinculado à identidade de papel (STRYKER, 2007) sejam levados em consideração nas análises sobre a dinâmica das identidades, sobretudo quando se analisa a identidade nos níveis das relações intergrupais e interpessoais, respectivamente, deve-se considerar o modo pelo qual os indivíduos significam as experiências vivenciadas na F&A.

Com a finalidade de avançar na definição da identidade, optou-se pela articulação de um terceiro referencial às duas perspectivas apresentadas e discutidas neste capítulo. Nesta direção, apresenta-se uma definição de “identidade narrativa” (BAUMEISTER, 1991) que apoia a produção de análises sobre a dimensão individual da identidade, além de oferecer sustentação para a metodologia utilizada na pesquisa realizada na elaboração desta tese. As próximas quatro seções destinam-se à definição de necessidades e motivadores individuais que indicam aspectos da identidade em sua dimensão individual.

2.3. A identidade na perspectiva da “identidade narrativa”

No texto, intitulado, *How the self became a problem: A psychological review of historical research*, Baumeister (1987) discorreu sobre a transição do sistema feudal para um sistema social, político e econômico que permitiu o desenvolvimento da noção de individualidade das pessoas, associada ao direito de livre circulação, assim como às possibilidades de tomada de decisão e de escolhas que refletiram na dimensão individual. As possibilidades de escolhas da ocupação profissional, do cônjuge e do local de moradia deixaram de ser restritas, conforme se observava no sistema feudal. Nesta direção, a ideia de individualidade se desenvolveu e sugeriu a noção de unicidade de cada pessoa e de necessidades e motivadores que podem influenciar o destino individual. Em outras palavras, a transição do feudalismo para o capitalismo teria fomentado uma noção de interioridade que apoia a concepção de personalidade. Assim, o *self* passa a ser entendido como substância que pode

ser compreendido a partir do contato com expressões e manifestações com potencial de revelar o interior de cada pessoa.

Embora a concepção de *self* atrelada à noção de substância, que indica uma dimensão individual interior, tenha sido desenvolvida, conforme observado, outras perspectivas a recusaram ao sugerir a existência de múltiplos *selves* construídos como a somatória das experiências vividas e percebidas pelo indivíduo. Um exemplo de contraposição à noção de *self* como substância interior seria a concepção de William James, exposta no livro, intitulado, *The Principles of Psychology*, publicado em 1890. Segundo James (1890/1990), o *self* não seria apenas individual, pois procederia de construções sociais. O referido autor pensou na existência de um *self* composto por um “Eu” e um “Mim”. O “Eu” representaria o sujeito ativo do conhecimento, e o “Mim” representaria a posição do sujeito como objeto passivo de conhecimento. Esta concepção de *self* contribuiria para o desenvolvimento um entendimento que considera o seu caráter processual e construído. Nesta mesma direção, todavia em um momento posterior, Mead (1934/1982) sugeriu a definição de *self* a partir da consideração de relações que os indivíduos estabelecem com “outros significativos”. Assim, a concepção de identidade como estrutura construída, que pode ser alterada com o passar do tempo, ganharia mais força. O referido autor inspirou o movimento denominado de *Interacionismo Simbólico*, de onde surgiu a perspectiva da Teoria da Identidade (STRYKER, 1968), conforme observado na seção específica sobre TI. Esta perspectiva também divide o *self* em dois componentes, a saber: o “Mim” (componente que abrange as perspectivas que um indivíduo tem sobre si mesmo e que foram aprendidas na

relação com os outros), e o “Eu” (componente que abrange o fórum íntimo, incluindo a incessante conversa interna do indivíduo).

Conforme ressaltado no parágrafo anterior, e na seção sobre identidade segundo a TI, perspectiva derivada do *Interacionismo Simbólico*, o *self* foi definido sem o estabelecimento de contornos bem delimitados entre mundo interno e mundo externo. No entanto, para cumprir com o objetivo desta seção, que define a identidade narrativa, considera-se a concepção de *self* a partir da contribuição de Bruner (1991), sobre o chamado “*self* narrativo”. Esta concepção define *self* como entidade mental organizada em uma perspectiva vinculada ao tempo, por meio da biografia de vida de um sujeito histórico, que estabelece conexões entre o passado, o presente e o futuro. Deste modo, a constituição do *self* narrativo se dá sob a influência de aspectos culturais e históricos. Ou seja, o *self* é definido através de significados construídos pelos indivíduos. Tais significados recebem influências da cultura que permeia o contexto em que os indivíduos estão inseridos. Nesta perspectiva, a narrativa teria a função de oferecer uma versão do indivíduo sobre si mesmo. De acordo com Bruner (1997), os indivíduos operam na construção de significados a partir de símbolos oferecidos pela cultura. É por meio dos referidos símbolos que as representações de mundo são construídas pelos indivíduos; tais representações interferem diretamente no modo pelo qual as experiências são vivenciadas. Vale salientar que, ainda que o posicionamento de Bruner (1997) sustente a continuidade do *self*, aproximando-se da noção de substância interior mencionada no primeiro parágrafo desta seção, o referido autor sugere possibilidades de mudança ao propor a constituição do *self* apoiada na ideia de construção de significados de experiências individuais dos sujeitos. De acordo

com Bruner (1997), as experiências individuais podem ser ordenadas a partir de dois tipos de básicos de pensamento que operam como modos de funcionamento cognitivo, designados por: (1) pensamento paradigmático ou proposicional e (2) pensamento narrativo (BRUNER, 1997). Ambos os modos citados estão definidos na próxima subseção.

2.3.1. Sobre o pensamento paradigmático ou proposicional e o pensamento narrativo

A definição de identidade narrativa considera a possibilidade de predominância do tipo de pensamento narrativo em relação ao pensamento paradigmático ou proposicional. Segundo Bruner (1986), o “pensamento narrativo” é um tipo de pensamento que se diferencia do pensamento paradigmático ou proposicional. O pensamento narrativo envolve histórias coerentes acerca de experiências particulares que são contextualmente estruturadas e sensíveis à conjuntura que remete à narrativa. O pensamento paradigmático ou proposicional, por sua vez, é aquele que se apoia no uso de abstrações livres de contexto para o entendimento e para a explicação de conceitos e ideias, sendo uma forma de pensamento comum em modelos explicativos sustentados por relações causais.

A própria definição de identidade pode ser utilizada como exemplo para a explicação dos dois tipos de pensamento mencionados. No modo paradigmático ou proposicional, a identidade poderia ser definida como a representação de um indivíduo acerca de si mesmo, na relação com outras pessoas. Nota-se que esta definição corresponde ao conceito de identidade, mas não garante clareza de significado ao termo, porque requer o uso de

abstrações que transcendam o particular em favor do universal. Outro exemplo de abstração estaria na definição de regras morais abstratas, tais como o reconhecido dever de todos os profissionais prestadores de serviço, de uma determinada categoria profissional, de respeitar os beneficiários da prestação de seus respectivos serviços, como se todos fossem iguais. Neste caso, a despeito da importância do princípio da igualdade, uma vez que tal princípio sugeriria a adoção de um posicionamento ético aos supostos profissionais, ainda assim, tratar-se-ia de uma ideia abstrata.

Já no modo de pensamento narrativo, a definição de identidade dependeria da produção de uma narrativa. Neste modo de funcionamento cognitivo, a identidade remete à história, pois envolve noções de tempo passado, presente e futuro. Neste caso, por exemplo, as definições de identidade profissional ou identidade pessoal de um indivíduo estariam ligadas à trajetória percorrida em contextos específicos e situada em períodos explicitados. O pensamento narrativo é propício para a compreensão de particularidades experienciais da ação humana, porque ele envolve razões, intenções, crenças e metas (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Este modo de pensamento conduz à compreensão baseada em experiências de vida. É por meio dele que as pessoas pensam e repensam acerca de conflitos e inconsistências presentes nos mais variados setores da vida. Assim, ambiguidades e incongruências tão comuns à vida humana emergem no percurso do pensamento narrativo.

Vale salientar que, embora o pensamento narrativo seja de fundamental importância para a compreensão de eventos, intenções, situações, entre outras formas de experiência de vida, indivíduos podem realizar inferências prévias e

operar generalizações sobre a percepção de eventos, intenções e situações narradas. Em outras palavras, pode-se afirmar que o pensamento narrativo não exclui o pensamento paradigmático ou proposicional. Há uma interação entre ambos os modos de pensamento (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Esta interação é relevante porque muitos conceitos definidos por intermédio de abstrações estão presentes quando alguém recorre ao pensamento narrativo ou quando uma narrativa é produzida. Alguns princípios gerais e suposições acerca de um assunto ou até mesmo de uma experiência de vida são utilizados na produção de histórias. Em alguns casos, conforme declaram Baumeister e Newman (1994), o entendimento narrativo é um estágio preliminar de interpretação, e a pessoa pode ou não recorrer ao trabalho cognitivo para generalizar e fazer abstrações a fim de chegar a conclusões sobre determinado objeto de conhecimento ou sobre uma experiência de vida.

Quando alguém relata uma trajetória ou uma experiência de vida, o modo narrativo de pensamento emerge, porque narrativas não seguem uma progressão linear baseada na ideia de causa e efeito, para a explicação de conceitos, ideias ou acontecimentos; pelo contrário, narrativas são informações articuladas de modo flexível e acomodam inconsistências que não se enquadram ao modo proposicional ou paradigmático de pensamento. As referidas inconsistências, quase sempre explicitadas em diversas experiências de vida, justificam a relevância do pensamento narrativo enquanto recurso teórico e, inclusive, metodológico na compreensão da identidade e da dinâmica de identidades, conforme a proposta desta tese.

2.3.2. Sobre a identidade narrativa e a construção de sentidos das experiências

A construção de sentidos é entendida como uma atividade social que acompanha algum acontecimento importante, inesperado, e incomum para a rotina de quem está nela engajado (WEICK, 1995). Deste modo, a situação de F&A tem potencial para demandar construção de sentidos, os quais interferem diretamente na identidade, tendo em vista que a identidade é definida sob este enfoque como o

[...] sentido de uma pessoa de quem ela é em um contexto; quais ameaças para este sentido de *self* o contexto contém; e o que há disponível para melhorar, manter e gerar eficácia [...] (WEICK, 2001, p. 461).

Esta concepção considera aspectos interiores e exteriores envolvidos na produção de sentidos das experiências, e, conseqüentemente, na definição que os indivíduos atribuem a si mesmos. Os chamados aspectos interiores podem ser associados às chamadas necessidades e motivações em funcionamento na construção de sentidos de experiências, as quais dizem muito sobre o trabalho identitário dos indivíduos.

Antes de avançar no detalhamento das necessidades e dos motivadores que revelam aspectos interiores dos indivíduos, e, conseqüentemente, expressam identidades, vale salientar que a concepção de identidade narrativa tem sido considerada na produção desta tese como um elemento teórico e metodológico. Em termos teóricos, considera-se o fato de a dimensão narrativa da identidade corresponder ao nível de análise que mais se aproxima do *self*, na medida em que ela enfatiza aspectos individuais que influenciam o modo

pelo qual indivíduos experimentam situações de vida, tais como aquelas proporcionadas em uma F&A. No que se refere ao aspecto metodológico, considera-se a possibilidade de os relatos fornecidos por meio de entrevistas semiestruturadas terem potencial para oferecer dados de análise sobre a dinâmica identitária do narrador. Esta possibilidade é assegurada porque o narrador contribui tanto na representação do desempenho e da dinâmica das identidades associadas à experiência narrada, na situação de F&A, quanto no momento da produção da narrativa. Em outras palavras, a análise da dinâmica das identidades pode ser viabilizada em função do potencial das narrativas para a criação de epítomes do trabalho de identidade exercido na situação narrada, conforme será explanado em detalhes no capítulo sobre o método utilizado na pesquisa. Sendo assim, a consideração da dimensão narrativa também cumpre a função de aproximar referencial teórico da proposta metodológica da pesquisa, além de enriquecer o quadro teórico empregado na definição de identidade.

A próxima subseção foi destinada para a explanação sobre as chamadas necessidades e motivações, pertinentes à produção de sentidos das experiências, que expressam aspectos de identidade em um nível de análise mais aproximado do *self*, sem desconsiderar os aspectos associados às relações “eu-outro” estabelecidas em contextos de relações interpessoais e intergrupais.

2.3.3. Necessidades e motivações pertinentes à produção de sentidos das experiências

Baumeister (1991) parte do pressuposto de que todas as pessoas necessitam atribuir um sentido para a vida, incluindo as experiências vividas nos mais diferentes contextos, tais como, escola, espaço do lar, local de trabalho, entre outros ambientes. Deste modo, os sentidos das experiências, construídos em função de significados interpretados nos mais diversos eventos da vida cotidiana, seguem as mesmas linhas da busca pelo significado da vida como um todo (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998) e aparecem em narrativas biográficas ou em narrativas de episódios vividos pelo narrador. Segundo Baumeister e Newman (1994), esforços interpretativos para fazer sentido de experiências pessoais podem ocorrer dentro de um quadro com quatro necessidades ou motivações básicas, associadas à produção de sentidos atrelados aos significados que orientam a construção de histórias narradas. As necessidades, inscritas no *self*, que atuam como motivadores na construção de sentidos das experiências receberam as seguintes denominações: (1) senso de propósito; (2) conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações; (3) senso de eficácia; e (4) senso de autoestima.

As quatro necessidades ou motivadores básicos estão detalhados nas próximas quatro subseções. Vale observar que, em cada subseção há uma definição básica da necessidade ou motivador que aborda aspectos do *self* que podem ser manifestados e analisados através de produções narrativas. Deste modo, as subseções intensificam a aproximação entre quadro teórico e quadro metodológico.

2.3.3.1. Senso de propósito

A primeira motivação para significados, apresentada neste quadro, vincula-se à necessidade de propósito, concretiza-se por meio do alcance de metas e do sentimento de satisfação relacionado ao percurso trilhado para a conquista planejada. A necessidade de propósito é definida, portanto, a partir de dois tipos de motivação. O primeiro está ligado à antecipação de objetivos para o alcance de resultados concretos, enquanto que o segundo volta-se para a sensação de satisfação. É fato que os resultados objetivos alcançados por um indivíduo com senso de propósito derivam de metas tangíveis traçadas pelo próprio indivíduo. Desta forma, circunstâncias objetivas podem referenciar noções de êxito ou de fracasso para quem busca a realização do propósito. Por exemplo, uma conquista objetiva seria constatada no caso de promoção de um indivíduo que tivesse estabelecido como meta profissional o crescimento na hierarquia de sua organização. Tratar-se-ia da conquista de um objetivo concreto. O segundo tipo estaria relacionado ao alcance de estados de satisfação subjetiva, que não estariam necessariamente associados com a conquista objetiva da meta, pois, considera-se que a satisfação provenha mais de sentidos construídos através do engajamento pessoal em atividades que remetem à satisfação subjetiva do propósito do que de conquistas objetivas vinculadas ao propósito (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998). Portanto, a satisfação associada ao senso de propósito seria definida a partir de um estado ideal a ser conquistado.

No que diz respeito ao propósito em sua dimensão objetiva, vinculado à noção de metas almejadas, vale mencionar um estudo realizado com um grupo de estudantes adolescentes, em que Baumeister (1989) constatou o fato de os

sujeitos da pesquisa terem lidado com a privação e com o sacrifício, comuns ao cotidiano de muitos estudantes, tendo a realização de um propósito como meta e fonte relevante de estímulos ao enfrentamento de percalços da trajetória estudantil. A possibilidade de se obter uma colocação profissional no futuro teria levado os estudantes ao enfrentamento de inúmeras limitações geralmente impostas àqueles que se submetem às dificuldades da vida acadêmica. Em outros casos, narrativas podem mostrar a crença em um propósito superior que estaria acima do controle dos narradores e que determinaria o sentido das experiências. Em estudo realizado por Baumeister e Newman (1994), os sujeitos de pesquisa interpretaram o câncer de mama como algo positivo em suas vidas, destacando o fato de terem aprendido com a doença, como se o sofrimento tivesse relação com um propósito de vida. Vale salientar outro aspecto observado em narrativas de pessoas motivadas pelo senso de propósito, que diz respeito à estrutura utilizada na produção da narrativa. Geralmente, episódios narrados pelas pessoas com necessidades e motivações associadas ao senso de propósito são descritos em sequências que dão noção de causa e efeito para os acontecimentos narrados. É como se os resultados estivessem todos articulados com estratégias previamente pensadas e planejadas.

O senso de propósito também é motivado pela necessidade de satisfação subjetiva (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Considerada como um estado ideal a ser alcançado, este motivador acionado pela necessidade de satisfação subjetiva aparece em narrativas de sujeitos que investem consideravelmente na descrição do processo engendrado no percurso para o alcance de metas. Geralmente, as narrativas apresentam exageros em termos

de detalhes. Em estudo sobre narrativas de praticantes de sadomasoquismo, Baumeister (1988) identificou maior ênfase de narradores aos detalhes do processo envolvendo práticas masoquistas do que no ápice da prática sexual, que seria representado pela descrição do orgasmo. Neste caso, os narradores investiram mais na produção de dados sobre o percurso feito, desde a sedução, passando pelo uso de objetos durante as práticas sadomasoquistas, bem como pelas ações praticadas entre o casal durante o ato e pelos pensamentos relacionados à condição de sadomasoquista, até chegarem a uma descrição superficial e breve do orgasmo, que, supostamente, seria o ponto alto da história. A pesquisa mencionada sugere que a satisfação, definida como um tipo de propósito, não está diretamente associada a conquistas objetivas. Além disso, a referida busca pelo alcance do propósito emerge em produções narrativas caracterizadas pela ênfase na sequência da história, pelo investimento em detalhes, e pelo provável exagero na acentuação de sensações de satisfação.

É importante esclarecer que alguns trabalhadores envolvidos em operações de F&A sofrem diante de mudanças significativas, tais como a mudança de *status* e poder. Em tais circunstâncias, muitos podem atribuir uma eventual condição de sofrimento, derivada da mudança organizacional, a um objetivo mais nobre, que deve ser conquistado à base de sacrifício e de aceitação de dificuldades vivenciadas na situação narrada. Por exemplo, uma demissão, na etapa de integração de um processo de F&A, poderia ser interpretada, por um indivíduo com destacado senso de propósito, como um acontecimento associado a um propósito superior. Sendo assim, considera-se que, em casos de reestruturação organizacional, tal como invariavelmente

ocorre em processos de F&A, alguns empregados lidam melhor do que outros com alterações do contexto, muito em função da necessidade de propósito. O estabelecimento de metas objetivas na organização, tais como progressão de carreira, ou até mesmo a simples permanência no cargo, tornam os empregados capazes de produzirem sentidos das experiências de mudança de um modo favorável para a adaptação em situações de mudança, nas condições de trabalho decorrentes da F&A.

2.3.3.2. Conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações

A segunda necessidade elencada neste quadro é suprida com base em um conjunto de valores capazes de proporcionar sensação de “bondade” e de positividade, que pode preservar um senso de “certo” e “errado” e assegurar justificativas para as próprias ações ou para ações de terceiros (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Acredita-se que muitas pessoas queiram ter suas ações aprovadas no meio social, avaliadas como sendo justas e boas (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998). Deste modo, geralmente, pessoas com necessidade de pautar a construção de sentidos de experiências de acordo com os aspectos mencionados nesta subseção apresentam uma sequência de eventos em suas produções narrativas, com o objetivo de justificar ações, além de isentarem-se de responsabilidades na iminência de qualquer reprovação de outras pessoas. Trata-se de uma necessidade importante para a construção de narrativas, levando-se em consideração o fato de as histórias cumprirem funções que vão além da apresentação e descrição de eventos por meio de relatos. Quando alguém conta uma história, intenções e motivações que

ultrapassam os limites da simples descrição de episódios vivenciados entram em cena porque, durante a produção de uma narrativa, conjuntos de valores e padrões que influenciam a escolha dos conteúdos da história entram em cena e sugestionam o relato de ações praticadas e o ordenamento dos fatos narrados, indicando elementos de identidade do narrador.

Em um experimento realizado por Baumeister, Stillwell e Wotman (1990), sujeitos foram orientados a descrever dois incidentes: um no qual tivessem se irritado com alguém e outro no qual alguém tivesse se irritado com eles. Após a realização de intensa análise de conteúdo, a partir das narrativas produzidas, constataram-se diferenças significativas nos relatos de sujeitos, enquanto narravam do lugar de vítimas, quando comparados com os relatos produzidos do lugar de quem havia se irritado com outrem. Os sujeitos que se colocaram no lugar de vítimas recusaram qualquer justificativa para o repudiável ato de irritação provindo de outra pessoa, e ainda associaram o período do episódio envolvendo o caso de irritabilidade ao tempo presente indicado na produção da narrativa. No caso das narrativas produzidas pelos responsáveis pela situação de irritabilidade, por sua vez, observou-se a apresentação de razões e de justificativas para as ações, além de "quebra temporal" demonstrada pela ênfase direcionada ao passado na produção do relato.

Ainda com base no experimento mencionado (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998), constatou-se que os sujeitos que apareceram como autores do incidente justificaram as ações como se fossem respostas deles diante de agressões das vítimas, ou como se eles tivessem recebido influências de terceiros que seriam responsáveis por provocá-los e

incitá-los para a manifestação de comportamentos hostis contra outras pessoas. Os autores também observaram tentativas de minimização de consequências causadas pela agressividade manifesta na relação com as vítimas representadas nas narrativas, por meio de estratégias como a descrição de pedidos de desculpas, tentativas de afirmação do que seriam boas intenções por trás dos atos de irritabilidade, e alusão a um tempo passado na produção da narrativa em uma tentativa de desvincular possíveis consequências do ato praticado do presente ou do futuro da vítima. A importância dos resultados deste experimento recai sobre a definição da necessidade de indivíduos produzirem narrativas sob um referencial moral que considera noções de "certo" e de "errado". Sendo assim, as análises feitas sobre relatos de vítimas e de agressores encontraram padrões que afirmam a necessidade de algumas pessoas preservarem um conjunto de valores que proporcionem uma sensação de "bondade" e de positividade à vida, além de servirem de base para a justificação de ações.

Mais uma vez, a abordagem narrativa mostra-se relevante para o estudo da identidade, porque motivações e necessidades manifestas na construção de sentidos da experiência, por meio da produção de narrativas, elucidam características de identidade de autores. Conforme já observado, algumas pessoas preocupam-se em projetar o futuro, por meio de ações e de planejamento implementados no presente, apoiadas no senso de propósito. Em outros casos, como aqui mencionado, buscam-se estratégias para justificação de ações com base em valores de referência que sejam aceitos do ponto de vista social. Assim sendo, por meio da abordagem narrativa, a identidade pode ser investigada em sua complexidade e dinamismo, pois, além de o sujeito de

pesquisa ter condições de descrever e de representar muitos cenários, onde identidades são postas em movimento, a análise das necessidades e das motivações em jogo na construção de sentidos da experiência também indica aspectos da dinâmica das identidades envolvidas no contexto pesquisado.

A ênfase em uma ou em outra necessidade diz muito sobre a identidade do narrador. No contexto desta tese, o modo pelo qual o sujeito de pesquisa constrói os sentidos da experiência diante da F&A diz muito sobre os processos de identidade engendrados no contexto organizacional. Desde as decisões tomadas pelo narrador, até as inúmeras respostas comportamentais possíveis diante de mudanças implementadas no processo de F&A, abrangem a influência que as identidades exercem na relação indivíduo-organização. A próxima necessidade para construção de sentidos a ser apresentada, denominada “senso de eficácia” (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998), também está intrinsecamente ligada aos processos de identidade, além de ser facilmente articulada com definições de identidade apresentadas pelos outros referenciais incluídos neste quadro teórico.

2.3.3.3. Senso de eficácia

O senso de eficácia aparece como necessidade para muitas pessoas. Ele opera como um motivador na construção de sentido de experiências vividas por indivíduos nos mais variados contextos, e relaciona-se com a possibilidade de as pessoas exercerem controle sobre ações praticadas no cotidiano com a finalidade de garantir eficácia através dos resultados alcançados. A sua obtenção pode ser concretizada quando indivíduos demonstram capacidade de

controlar o ambiente para o adequado desempenho de ações nas mais diversas áreas da vida.

Geralmente, indivíduos motivados pelo senso de eficácia relatam eventos nos quais eles imprimem controle por meio de investimentos para a descrição e a apresentação de resultados positivos, quase sempre conquistados à base de esforço pessoal e do uso de qualidades especiais, repousadas em um referencial moral que orienta as ações narradas (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN 1998). O senso de eficácia pode facilmente emergir nas produções narrativas, porque tais produções funcionam como dispositivos de interpretação de experiências e, ao mesmo tempo, viabilizam a expressão criativa. Exemplos de narrativas que expressam o senso de eficácia podem ser facilmente encontrados em relatos biográficos e autobiográficos. Usualmente, tais narrativas representam os narradores como personagens altamente eficazes no alcance de resultados conquistados em suas trajetórias de vida. As histórias transcorrem como se grande parte dos acontecimentos vividos derivasse de decisões tomadas pelo narrador. É interessante observar que a sorte ou o acaso raramente aparecem nos relatos. Outra observação pertinente diz respeito à diminuição do controle exercido pelo narrador, geralmente presente em histórias que abordam acontecimentos e ações passíveis de reprovação social (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Vale salientar que as pessoas podem produzir narrativas enviesadas, especialmente diante de eventos ameaçadores ao senso de eficácia, e também podem superestimar o próprio grau de controle sobre os eventos. Em tais circunstâncias, não seria impossível constatar relatos caracterizados por uma exagerada quantidade de obstáculos ultrapassados pelo personagem da

narrativa; assim, o exagero teria o objetivo de causar mais impressão para as conquistas narradas.

O senso de eficácia também pode estar presente em narrativas de pessoas que tenham enfrentado situações adversas, pois, trata-se de um motivador com potencial para fomentar a promoção de saúde e a adaptação de pessoas que enfrentam situações adversas na vida (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998). Pode-se supor que essa necessidade sofra interferências de outras necessidades, tais como, o senso de propósito, mencionado anteriormente, e o senso de autoestima, a ser definido na próxima subseção.

As observações acerca do senso de eficácia como expressão de necessidades interiores, que podem ser manifestadas pela produção de narrativas, mostram-se relevantes para a análise da dinâmica de identidades em situações de F&A, porque tais conjunturas têm potencial para alterar referenciais importantes para a definição de eficácia e de controle. Além disso, as frequentes mudanças significativas na estrutura organizacional podem levar pessoas a uma situação de desequilíbrio e de dúvida, no que diz respeito à eficácia impressa no desempenho de atividades associadas ao papel cumprido na organização.

A eficácia no trabalho, que pode ser motivada pelo senso de eficácia, é um relevante indicador de desempenho e, conseqüentemente, interfere na dinâmica das identidades envolvidas no contexto organizacional, uma vez que, os resultados alcançados com base em esforços que garantem o senso de eficácia têm forte influência em processos de produção e de afirmação de identidades. Vale ressaltar que as atividades desempenhadas por uma pessoa são importantes fontes de afirmação de identidades. O agir é uma condição

fundamental para as identidades. É também por intermédio do agir que identidades são afirmadas, negadas ou negociadas. É justamente por meio do agir que os papéis são legitimados no contexto interacional. O senso de eficácia é fonte de reconhecimento. Quando se define o senso de eficácia, considera-se a possibilidade de um indivíduo alcançar estabilidade e controlar o ambiente assegurando uma possível condição de previsibilidade para as ações praticadas em diferentes redes de estruturas sociais. Tanto a estabilidade quanto a previsibilidade viabilizam contextos para produção e afirmação de identidades, tendo em vista o fato de a identidade operar como uma categoria processual, que se movimenta sem perder referenciais que lhe garantam estado de permanência. Vale ressaltar que a identidade pode estar em movimento, mas depende de estabilidade; a identidade é marcada pela diferença, mas possui aspectos de igualdade. A identidade apresenta-se através do “eu”, mas não está dissociada do “outro”. A subseção seguinte apresenta a necessidade denominada de “senso de autoestima”, que motiva indivíduos na produção de sentidos de experiências, revelando expressões de identidade em relações “eu-outro”.

2.3.3.4. Senso de autoestima

O senso de autoestima emergir como expressão do *self* em indivíduos que possuem significativa necessidade de preservação e de manutenção da autoestima. Esta necessidade envolve o desejo de o indivíduo definir os próprios traços e habilidades favoravelmente, e de obter reconhecimento de outras pessoas por intermédio de suas produções. Conforme observado na primeira seção deste quadro teórico, as pessoas tendem à busca pela

preservação da autoestima (TAJFEL, 1981) e a referida busca influencia a relação de indivíduos inseridos em contextos intragrupais e intergrupais. No entanto, a perspectiva da identidade narrativa oferece elementos para a compreensão da autoestima como necessidade que se destaca mais em algumas pessoas, e menos em outras, ainda que seja reconhecida a sua influência nos mais variados processos de identidade.

A necessidade pelo senso de autoestima pode se manifestar em produções narrativas. Inclusive, uma narrativa produzida pode ter o objetivo de proteger a autoestima do narrador diante de eventuais ameaças, causadas pelos mais diversos motivos, tais como, rejeição, perda de espaço no grupo de pertencimento ou enfraquecimento do próprio grupo em relação a outros grupos. Segundo Sommer, Baumeister e Stillman (1998), a autoestima é entendida como a frequência relativa de emoções positivas e negativas resultantes de avaliações sobre as qualidades pessoais de alguém. Ela surge como uma forma importante de significado pessoal, porque as pessoas desejam estar bem com elas mesmas e querem acreditar que são merecedoras de atenção e afeição de outras pessoas (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998).

Quando a autoestima de um indivíduo é ameaçada, podem-se constatar inúmeras tentativas voltadas à sua preservação. Um exemplo de estratégia de preservação seria a responsabilização de terceiros em casos de fracasso. Outro exemplo seria o investimento feito pelo narrador em comparações acerca de si mesmo em relações do tipo “eu-outro”. Do mesmo modo, histórias sobre sucesso ou fracasso também podem ser relevantes para o senso de autoestima.

No caso de narrativas sobre sucesso, pessoas podem resgatar histórias de sucesso do passado, com o objetivo de recriar o senso de autoestima gerado na ocasião relatada. Na mesma direção, é possível lançar mão de estratégias e técnicas de apresentação de si com valor positivo, durante a produção de narrativas, com a finalidade de mostrar-se e de perceber-se competente, a fim de garantir aceitação no meio social. As narrativas sobre fracassos, por sua vez, produzem sentidos de experiências por intermédio do suprimimento da necessidade de autoestima, uma vez que, em tais histórias, narradores podem minimizar ou recusar prejuízos para a autoestima, porque a possibilidade de recontar uma história e de reinterpretar episódios prejudiciais para a autoestima pode viabilizar elevação da autoestima.

Em estudo realizado por Baumeister, Wotman, e Stillwell (1993), indivíduos produziram narrativas sobre amor não correspondido. Na ocasião, um grupo narrou do lugar de quem havia se recusado ao envolvimento em um suposto caso amoroso, enquanto outro grupo foi composto por pessoas que narraram a experiência de terem sido rejeitadas em uma situação de flerte. As produções narrativas de quem compôs o grupo de sujeitos rejeitados demonstraram padrões importantes para a análise sobre o senso de autoestima, expresso como necessidade relevante para a produção de sentidos das experiências. Na comparação com os relatos de quem havia se recusado diante da possibilidade de se envolver em uma experiência romântica, os relatos de quem havia sido rejeitado indicaram rebaixamento de autoestima de modo mais significativo. Embora narradores rejeitados não tenham utilizado estratégias para desqualificação daqueles que os rejeitaram, muitos destacaram qualidades de companheiros e de companheiras atuais à

época do estudo. O fato de não terem desqualificado quem os rejeitou faz todo o sentido, uma vez que os investimentos e as expectativas levantadas antes da rejeição não seriam justificados se houvesse a referida desqualificação; presume-se que esta estratégia tenha sido utilizada pelos “rejeitados” para garantir-lhes a preservação da autoestima (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994).

Conforme exposto, a consideração do senso de autoestima mostra-se pertinente no estudo sobre identidade em situações de F&A, especialmente pelo fato de a autoestima ser um elemento crucial para a dinâmica das identidades. O modo pelo qual um indivíduo apresenta-se diante de outras pessoas, motivado pela busca de satisfação da necessidade de se preservar o senso de autoestima, reflete na regulação de sua própria identidade e interfere no jogo das identidades relacionadas. De um modo mais específico, presume-se que indivíduos motivados para a preservação do senso de autoestima invista no desempenho adequado de habilidades socialmente valorizadas. Quando alguém investe no uso de habilidades e de competências, a fim de preservar a autoestima, a probabilidade de a identidade ser afirmada e preservada aumenta consideravelmente. O desempenho adequado de papéis no contexto organizacional, por exemplo, pode garantir ou inviabilizar o senso de autoestima. Consequentemente, as identidades são diretamente impactadas pelo desempenho de papéis. Além da relação intrínseca da autoestima com a identidade, é plausível prever a influência do senso de autoestima nas narrativas de pessoas envolvidas na F&A, porque as mudanças organizacionais comuns em operações do gênero têm potencial para influenciar os níveis de autoestima de empregados envolvidos no processo.

2.4. Sobre a articulação das perspectivas de identidade empregadas no quadro teórico

Conforme exposto, esta tese tem proposto o emprego articulado e integrado das abordagens da TIS (TAJFEL, 1981) e da TI (STRYKER, 1968) com a perspectiva da identidade narrativa (BAUMEISTER, 1991), como proposta de abordagem da identidade, por meio de um empreendimento teórico-conceitual destinado à elaboração de um quadro de análise inovador, baseado em uma compreensão ampliada dos processos de identidade no contexto organizacional. Cada perspectiva privilegia um nível de análise da dinâmica das identidades, conforme extensamente apresentado anteriormente.

A perspectiva da TIS considera a relevância de grupos e categorias como contextos privilegiados para a formação e para o desenvolvimento de identidades; a TI, por sua vez, enriquece o quadro teórico na medida em que atrela a identidade às posições ocupadas e aos papéis desempenhados pelos indivíduos em redes vinculadas a estruturas sociais; por fim, a perspectiva narrativa sugere a existência de necessidades individuais, capazes de influenciar o modo pelo qual indivíduos inserem-se e relacionam-se em grupos, além de desempenharem papéis, atribuídos ou alcançados, que são articulados a contra-papéis em relações interpessoais.

Tendo em vista a proposta teórica desta tese, investiu-se no delineamento de um quadro metodológico compatível com a proposta de análise da dinâmica das identidades, conforme exposto detalhadamente no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

DELINEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo complementar o trabalho realizado nos capítulos anteriores com a pesquisa empírica que produz informações sobre a dinâmica das identidades de sujeitos envolvidos em uma situação de fusão. O texto foi elaborado em seis subseções. A primeira é dedicada ao delineamento da estratégia de pesquisa, com apresentação de justificativas para a escolha do método utilizado. A segunda explica o uso das técnicas de coleta de dados. A terceira informa os procedimentos para coleta de dados. A quarta subseção aborda os sujeitos de pesquisa, com detalhes sobre os procedimentos utilizados na escolha dos sujeitos de pesquisa. A quinta versa sobre os procedimentos para a escolha dos sujeitos. A sexta subseção destina-se à elaboração da estratégia de análise de dados.

3.1. Desenho da estratégia de pesquisa

Grande parte das pesquisas que investiga a adaptação humana nas situações de F&As tem sido realizada através de procedimentos e da busca de dados descritivos apoiados em medidas quantitativas e qualitativas (CARTWRIGHT et al, 2012). Nelas constata-se a tendência à descrição de fenômenos, em detrimento de interpretações (CARTWRIGHT *et al*, 2012). Geralmente, utilizam-se *surveys* e questionários para a coleta de dados. No entanto, esse tipo de estratégia e seus instrumentos dificilmente oferecem elementos suficientes para a produção de análises consistentes, como é o caso requerido pela presente tese que visa as diferenças intrínsecas de variáveis

relacionadas aos processos identitários. A identidade é um objeto complexo para ser fragmentado em seus componentes, como visto anteriormente. Mais do que comparar, a dinâmica das identidades requer a captura de causalidades múltiplas e em diferentes níveis. Seria difícil atender a essas exigências por meio de escalas ou questionários.

Na presente tese, identidade é reconhecida em sua relevância por meio de análise qualitativa de seus predicados, porque é uma estrutura complexa, exigindo instrumentos de análise apropriados. Identidade não é objeto estático, completo e acabado. Pelo contrário, trata-se de uma estrutura em movimento, que pode permanecer enrijecida ou acalmada de acordo com circunstâncias contextuais ou subjetivas. A identidade é movimento e permanência, é mudança e continuidade. Esta categoria pode ser apreendida em diferentes dimensões, porque expressa-se a partir de distintos eixos. Assim como foi exposto no quadro teórico, identidade pode ser definida em associação ao sentimento de pertença grupal ou categorial, ao papel ou aos papéis prescritos e aos modos pelos quais os sentidos das experiências são construídos e inscritos no *self* dos indivíduos envolvidos nas mais diversas situações. Neste caso, elegeu-se uma situação de F&A para analisar a dinâmica das identidades.

Buscou-se colher e organizar dados empíricos para a demonstração das dinâmicas de identidades em um processo de F&A. Esta estratégia foi pensada para captar as pressões e as mudanças efetivadas na dinâmica de identidades envolvidas na F&A. Os dados foram buscados através de entrevistas que funcionaram como um “posto de observação”, criado pelos relatos de indivíduos inseridos em uma situação de F&A. Assim, foi possível captar como

as identidades sofrem influências, mudam e se reconstróem para se integrar ao novo contexto. Esta dinâmica de ser influenciada, de influenciar e de se adaptar, é possível de ser captada através de metodologias específicas. Sendo assim, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas com potencial de fomentarem produções narrativas. Nesta direção, adotou-se um roteiro de entrevista que viabilizou uma retomada da trajetória dos participantes envolvidos em uma situação de F&A.

Procurou-se um referencial metodológico capaz de viabilizar espaço para relatos sobre tensões, inseguranças e incertezas geradas pelos posicionamentos, reposicionamentos e negociações dos indivíduos em tentativas de proteção de suas identidades e, ao mesmo tempo, de adaptação na situação de mudança. De um modo mais específico, utilizou-se a técnica da *entrevista narrativa* (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002) em uma modalidade específica, denominada de *narrativa episódica* (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Esta modalidade de narrativa é destinada ao relato de um fato específico. Assim, priorizou-se a narração da experiência de indivíduos enquanto empregados de uma empresa submetida a uma F&A, com ênfase na experiência do sujeito no contexto de mudanças. As entrevistas compuseram um quadro metodológico articulado ao referencial teórico da tese.

3.2. Técnicas de coleta de dados

Os dados empíricos que possibilitaram as análises da dinâmica de identidades em processos de F&A foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, para gerar a entrevista narrativa. Conforme observado, a entrevista é denominada de *narrativa episódica* porque se concentra em um episódio determinado.

Portanto, a entrevista voltada para a narrativa episódica seguiu um roteiro capaz de gerar as informações necessárias para a compreensão da dinâmica identitária de empregados envolvidos no processo de F&A. Este roteiro foi constituído pelas questões apresentadas no quadro abaixo:

- (1) *Como você soube da F&A?*
- (2) *O que foi comunicado em torno das mudanças que iriam ocorrer?*
- (3) *Desde que foi implantada a F&A, como foi a experiência de trabalho associada à organização?*
- (4) *Como você reagiu diante das mudanças implementadas na F&A?*
- (5) *Quais são as suas expectativas quanto ao futuro?*

Quadro n. 2: Roteiro de entrevista.

Vale salientar que as questões foram formuladas a partir da compreensão acerca de estratégias geralmente empregadas na etapa de integração em situações de F&A, com prováveis efeitos sentidos pelos empregados envolvidos na operação, conforme abordado em detalhe tanto no primeiro capítulo, por meio da exposição de elementos e de aspectos atrelados aos processos de F&A, quanto no referencial teórico, através da definição da identidade em sua multidimensionalidade e complexidade.

Conforme explícito no roteiro, essa técnica propôs aos sujeitos de pesquisa a rememoração da trajetória percorrida na organização, sobretudo a partir do momento do anúncio da F&A e também durante a etapa de integração.

3.3. Procedimentos para a coleta de dados

As entrevistas foram realizadas em local público, escolhido pelos sujeitos da pesquisa. A estratégia foi desenhada para alcançar testemunhos próprios de transformações sofridas pelos sujeitos, sem a intenção de analisar aspectos inerentes às estratégias de gestão utilizadas na realização da F&A, uma vez que o recorte da pesquisa prioriza as respostas individuais nesse processo.

A entrevista narrativa mostra-se potente, pelo fato de remeter o entrevistado à: experiência pessoal na retomada sobre transformações sofridas, atitudes expressas, comportamentos manifestados, crenças reforçadas ou fragilizadas, sensações experimentadas, dentre outros possíveis efeitos que, no contexto da pesquisa elaborada na produção desta tese, podem ter sido derivados da experiência de empregados na F&A. Sendo assim, entende-se que a inclusão da entrevista narrativa na metodologia tenha favorecido o contato dos sujeitos com sua própria experiência pessoal vivida. Não seria possível alcançar resultado semelhante por meio de técnicas objetivas que transformam os dados em quantidades. As entrevistas mostraram que os resultados não apareceriam na mesma forma e intensidade no caso da utilização de entrevista estruturada ou semiestruturada como técnica pura e simples. Ou seja, ainda que as entrevistas tenham seguido um roteiro

semiestruturado, adotou-se a abordagem narrativa como a principal estratégia para a análise da dinâmica das identidades. A próxima subseção traz informações sobre os sujeitos de pesquisa.

3.4. Sujeitos de Pesquisa

A pesquisa contou com a colaboração de sujeitos dispostos a relatar a própria vivência em uma situação de F&A, por meio de entrevistas narrativas. O recrutamento dos sujeitos de pesquisa foi realizado apenas depois da aprovação da pesquisa pelo Sistema CEP / CONEP¹. O conjunto de sujeitos disponíveis somou oito pessoas com experiência em situações de F&A, empregados no setor de educação superior. Na ocasião das entrevistas, três sujeitos eram coordenadores de cursos acumulando cargo de professor, um havia sido demitido dos cargos de professor e de coordenador, e quatro atuavam como professores. Todos os sujeitos haviam sido submetidos a uma situação de F&A.

3.5. Procedimentos para a escolha dos sujeitos

O pesquisador divulgou um convite para a colaboração na pesquisa através de sua rede de contatos profissionais, formada majoritariamente por profissionais da área de ensino superior. Alguns participantes receberam o convite de participação pessoalmente, enquanto outros foram contatados por meio de mensagem eletrônica. Na ocasião do convite, presencial ou virtual, o pesquisador explicou o tema, os objetivos, a relevância, os critérios para participação e os cuidados éticos com os procedimentos da pesquisa.

¹ Sistema criado pelo Conselho Nacional de Saúde com a finalidade de acompanhar as pesquisas em seres humanos no Brasil.

A escolha dos sujeitos de pesquisa seguiu três critérios básicos, a saber: (1) participação em um processo de F&A no contexto do ensino superior; (2) experiência vivida na etapa de integração; (3) disponibilidade para colaborar espontaneamente durante o estudo. A etapa de integração foi focalizada em função de sua relevância enquanto contexto revelador de variações qualitativas, com repercussões diretas na dinâmica das identidades.

Os sujeitos que responderam aos critérios pré-estabelecidos, e demonstraram interesse e disponibilidade para participação no estudo, receberam mensagem eletrônica contendo as informações e esclarecimentos sobre a pesquisa, e um anexo com a carta convite e o termo de consentimento livre e esclarecido. Os documentos encaminhados foram preparados de acordo com a resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS), no que tange à realização de pesquisas com seres humanos.

3.6. Análise dos dados

A análise das entrevistas dependeu da definição de critérios para a constituição de categorias de fenômenos que produzissem os dados requeridos pelos objetivos da pesquisa. Sendo assim, o quadro referencial para a análise de dados consistiu no uso articulado e combinado de técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1994; BRYMAN, 2004) com estratégias para análise de entrevista narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002), seguidas de uma estratégia que colocou o pesquisador “entrevistando a entrevista” (MALVEZZI, 1979).

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de procedimentos que permite a estratificação de comportamentos, crenças, valores e atitudes

(BARDIN, 1994; MINAYO, 2001). Esta técnica é flexível e pode de ser articulada e combinada com outras estratégias de tratamento de dados, conforme ocorreu neste estudo. Assim, a análise de conteúdo despontou como recurso para a produção e tratamento de dados empíricos, pela força do direcionamento e pela viabilidade de consideração de demandas das narrativas dos sujeitos. De um modo mais específico, adotou-se a análise de conteúdo do tipo *dirigida* (HSIEH; SHANNON, 2005), definida assim pelo fato de a codificação inicial ter sido referenciada a partir de conceitos e definições do referencial teórico. Ou seja, a análise dirigida prioriza o uso de conceitos estabelecidos *a priori*, sem desconsiderar a emergência de conteúdos importantes para a produção de análises sobre o objeto de investigação.

A análise de conteúdo foi dividida em três grandes fases, a saber: (1) pré-análise, destinada à organização do material de análise; (2) descrição analítica, caracterizada como a fase de codificação e categorização de informações colhidas na etapa de coleta de dados; e, (3) interpretação referencial, condizente com o momento destinado para a elaboração de interpretação do fenômeno investigado com base no referencial teórico.

Durante a *pré-análise*, os arquivos com as entrevistas transcritas foram incluídos no *software Atlas.ti*², utilizado como um elemento organizador dos dados para posterior análise. O *software* mencionado foi utilizado com a finalidade de aperfeiçoar o trabalho de análise propriamente dita, pois esta ferramenta disponibiliza recursos para destaque de indicadores, criação de memorandos, codificações, destacamento de partes relevantes do texto, dentre outras funções necessárias para a realização da análise.

² O Atlas.ti é um programa de *software* que auxilia pesquisadores no processo de análise de dados. Por meio do Atlas.ti, é possível armazenar arquivos com registros de pesquisa para realização de codificação, categorização, classificação, dentre outras estratégias de análise de dados qualitativos.

A fase da *descrição analítica* foi concretizada por meio de seis estágios, definidos assim: (1) *leitura das transcrições*, (2) *marcação e criação de rótulos em partes relevantes*, (3) *escolha de indicadores relevantes para compor categorias*, (4) *nomeação e escolha das categorias mais relevantes e de como elas se interconectam*, (5) *hierarquização de categorias*, (6) *exposição de resultados* (vide quadro n. 3).

Quadro n. 3: etapas da análise de conteúdo.

O estágio de (1) *leitura das transcrições* foi concretizado pelo seguinte procedimento. Efetuou-se a primeira leitura de cada entrevista, que permitiu a produção de anotações sobre as primeiras impressões. As anotações foram registradas e armazenadas em memorandos destinados exclusivamente para este fim. As transcrições foram lidas novamente, uma a uma, linha por linha.

O estágio de (2) *marcação e criação de rótulos em partes relevantes* consistiu na rotulagem de palavras, frases ou sentenças relevantes. O

pesquisador rotulou ações, atividades, conceitos e opiniões que apareciam nos transcritos. Os seguintes critérios definiram a relevância do que aparecia no texto: repetições em diferentes momentos da história, indicação de importância dada pelo próprio entrevistado, e pertinência do tema ao quadro teórico elaborado na produção da tese.

No estágio de (3) *escolha de indicadores relevantes para compor categorias*, acessaram-se todos os códigos criados nos passos precedentes com o objetivo de combinar dois ou mais na criação de novos códigos. Alguns códigos foram descartados nesse estágio, enquanto outros foram agrupados (por exemplo: demissão, medo, tristeza). O agrupamento de códigos favoreceu a criação de categorias de análise. No caso da categoria associada aos códigos ilustrados, o agrupamento resultou na categoria “incerteza”, muito presente nas narrativas dos sujeitos de pesquisa.

O estágio da (4) *nomeação e escolha das categorias mais relevantes e de como elas se interconectam* foi destinado à rotulação de categorias derivadas dos indicadores (ou códigos) elencados do quadro teórico ou criados nos estágios anteriores, bem como à descrição de conexões entre as categorias. Vale salientar que parte do estudo sobre a dinâmica das identidades derivou de categorias organizadas e criadas a partir do que os dados empíricos comunicaram.

O quinto estágio foi destinado à (5) *hierarquização de categorias*. Sabe-se que diferentes categorias não têm a mesma importância. Por exemplo, a categoria “mudança” está acima da categoria “incerteza” (vide quadro n. 4), na hierarquia das categorias organizadas neste trabalho, porque, a despeito de ambas estarem presentes nos relatos, a incerteza é entendida como uma

resultante da mudança empregada no âmbito organizacional em decorrência da na F&A.

O sexto estágio, denominado de (6) *exposição de resultados*, foi estruturado para a apresentação de temas recorrentes, categorias e subcategorias, acompanhados das vinhetas a elas associadas. Os dados foram inseridos em um quadro, denominado, “Quadro para apresentação de temas, categorias, subcategorias e vinhetas selecionadas para a análise e a discussão de resultados³”; as vinhetas elencadas aos temas expostos no quadro foram utilizadas nas subseções do capítulo de análise e discussão de resultados, de acordo com seus respectivos tópicos de análise. O quadro abaixo ilustra a organização de temas, categorias e subcategorias, decorrida da análise de conteúdo produzida no presente trabalho.

Temas				
A integração da F&A, na perspectiva dos empregados	Incerteza diante das mudanças	Trabalho de identidade (processos de identidade)	Adaptação ao processo de F&A	Construção de sentidos da experiência na F&A
Categorias				
Mudança	Incerteza	Identidade	Adaptação	Necessidades e motivações
Subcategorias				
- rumores - anúncio - gestão da mudança - demissões - mudança organizacional	- insegurança - dúvida - medo	- pertencimento - comparação - dinâmica “nós-eles” - papéis	- continuidade - intenção de permanecer - oportunidade - identificação com a organização adquirente - adequação - dificuldade de adaptação	- senso de propósito - conjunto de valores associados à sensação de “bondade” e à justificação de ações -senso de eficácia - senso de autoestima

Quadro n. 4: Temas, categorias e subcategorias associadas aos processos de análise de conteúdo e de interpretação referencial.

³ Optou-se pela não divulgação do “Quadro para apresentação de temas, categorias, subcategorias e vinhetas selecionadas para a análise e a discussão de resultados”, com a finalidade de preservar o sigilo e garantir a Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

A terceira fase da análise de conteúdo, denominada de *interpretação referencial*, consistiu na etapa de interpretação dos resultados da análise de conteúdo em articulação com o quadro teórico exposto no segundo capítulo. A interpretação do tratamento dos dados foi apoiada em estratégias de indução e dedução, a partir da combinação de temas definidos *a priori* com elementos retirados dos relatos dos sujeitos e posteriormente confrontados com o referencial teórico. Houve preocupação em tornar o processo de análise de dados flexível para viabilizar a emergência de eventuais categorias pertinentes à problemática do estudo em questão. Além da análise de conteúdo, segundo os procedimentos indicados acima, realizou-se análise das entrevistas com base na perspectiva narrativa de Baumeister (1991), com a finalidade de compreender aspectos de identidade associados à construção de sentidos das experiências mobilizadas no processo de F&A.

O resultado da análise de conteúdo e da interpretação referencial apoiada no estudo das narrativas episódicas é apresentado no capítulo seguinte, a partir da articulação com análises sobre a dinâmica das identidades envolvidas na situação de F&A mencionada como contexto de pesquisa na elaboração desta tese.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado para análise e discussão dos resultados. Ele é desenvolvido por meio da confrontação de dados empíricos, alcançados através das entrevistas, e do estudo de aspectos inerentes aos processos de F&A, com a perspectiva de identidade empregada no referencial teórico. O capítulo segue organizado em seções que apresentam análises contextualizadas e articuladas aos conceitos apresentados nos dois primeiros capítulos desta tese.

A primeira seção destina-se para a exposição de considerações iniciais sobre a F&A utilizada como contexto para a elaboração da tese. Expõem-se aspectos elementares da estratégia de integração adotada na F&A, tais como as mudanças básicas que foram inicialmente implementadas para o controle da adquirida e as alterações nas práticas de trabalho. Em seguida, mostra-se a perspectiva dos empregados diante das demandas da integração, tendo como base alguns elementos da mudança organizacional operada na situação, tais como: anúncio da F&A, rumores veiculados no contexto organizacional, casos de demissões e práticas de gestão associadas à mudança proposta. Depois, na subseção seguinte, consideram-se reações de empregados envolvidos na F&A, tendo como ênfase alguns sentimentos associados à incerteza perante as mudanças; deste modo, algumas vinhetas ilustram sensações de insegurança, dúvida e medo no contexto de mudanças operadas na organização. As análises são acompanhadas de considerações baseadas na perspectiva

teórica adotada para definição e análise da identidade em sua multidimensionalidade.

Na segunda seção, analisa-se o trabalho de identidade (gestão das identidades) predominante entre os sujeitos da pesquisa. Esta análise é iniciada por meio da consideração dos elementos cruciais para a dinâmica das identidades, conforme a perspectiva teórica desta tese, a saber: o pertencimento grupal ou categorial, os processos de comparação social associados às relações entre as partes envolvidas na F&A, incluindo a dinâmica “nós-eles” resultante de processos de categorização social, conforme sustentado pela Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1981). Além dos elementos citados, consideram-se a dinâmica dos papéis e dos contra-papéis situadas no nível das relações interpessoais vivenciadas pelos sujeitos de pesquisa e relatadas no trabalho de campo deste estudo. Na subseção que segue a análise proposta, considera-se a adaptação de sujeitos de pesquisa ao processo de F&A. As análises ponderam aspectos contextuais, tais como, oportunidades de crescimento na hierarquia organizacional e práticas que viabilizam sensação de continuidade aos empregados submetidos à mudança. Todavia, a ênfase da análise recai sobre respostas de indivíduos diante das propostas de mudança organizacional, tais como, intenção de permanecer na organização, adequação às exigências da estratégia de integração, ou dificuldade de adaptação. Posteriormente, observa-se o engajamento de sujeitos de pesquisa na construção de sentidos da experiência vivenciada na F&A, com o enfoque direcionado para as necessidades e motivações expressas por meio das narrativas, tais como, senso de propósito, conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações, senso

de eficácia e senso de autoestima. Ao final da segunda seção, consideram-se os alcances das análises baseadas na perspectiva teórica proposta no desenvolvimento desta tese, com ênfase para a análise da complexidade e da multidimensionalidade da identidade. .

4.1. Considerações iniciais sobre a integração da F&A

O processo de F&A engendrado pela organização escolhida como contexto para esta pesquisa culminou na aquisição de outras organizações do mesmo setor, que eram concorrentes à época da transação. Vale salientar que, as operações envolvendo organizações do mesmo setor, na maioria das vezes motivadas pela necessidade de “ampliação dos negócios” (O’ROURKE, 1995), denominadas de F&A de tipo “relacionada” (CHATTERJEE, 1986), ou de F&A de modalidade “horizontal” (MARKS; MIRVIS, 1998), geralmente promovem mudanças imediatamente percebidas pelos empregados.

[...] aí vieram esses profissionais pra falarem com professores e aí, em novembro já começou a circular notícias de que existiriam demissões... E que a quantidade de professores cortados seria grande e tal, mas ninguém imaginava que era tão grande assim (Entrevista n.4 - professora e coordenadora de curso).

Eles mudaram as exigências para ocupação das disciplinas. Eu não sei se foi só na Enfermagem. Pelo que me consta, foi em todos os cursos (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora de curso).

Não há surpresa sobre o fato de a F&A aqui mencionada ter fomentado demissões. Conforme apontado por O’Rourke (1995) e Marks e Mirvis (1998), operações de F&A tendem à redução da força de trabalho, especialmente

quando envolvem organizações do mesmo setor. Além das demissões, a mudança no comando organizacional repercutiu em alterações nos modos de se operar o trabalho dentro da organização, conforme será analisado de modo mais detalhado nas subseções voltadas para a análise dos processos de identidade.

A etapa de integração foi predominantemente orientada para a “absorção” (HASPELAGH; JEMISON, 1991) de competências, práticas, e recursos tecnológicos, em um projeto de padronização de processos organizacionais. A estratégia buscou dissolver fronteiras da organização adquirida com a finalidade de efetivar o domínio e o controle na F&A. O relato abaixo ilustra a utilização de um artifício de padronização vinculado ao plano de integração.

[...] Outra coisa... Os livros, né? A gente usa o do Programa Unificado (PU)⁴. Antes a gente adotava o livro X. Mas, agora, não. Você tem que usar o PU, mesmo que você monte suas aulas com outro livro. Eu gosto do livro X pra estudar e eu tenho que direcionar os alunos para o PU, na universidade (Entrevista n.8 – professora).

A vinheta mostra apenas um exemplo de mudança implementada a partir da estratégia da organização adquirente. Observa-se que a abordagem utilizada foi desafiada por um impasse comum às estratégias de “absorção”, que dependem de interdependência das organizações envolvidas, no intuito de absorver competências, práticas, dentre outros recursos; no entanto, as táticas

⁴ Nome fictício para designar um programa voltado para a utilização de um didático para embasamento das aulas.

para efetivação da “absorção”, geralmente, são desafiadas pela condição de sujeição imposta à organização adquirida (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

[...] a gente foi recebendo as notícias das mudanças em relação às regras da administração e deu pra perceber o impacto na expectativa dos administradores (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora).

Conforme relatado, a integração implicou na imposição de novos padrões para o trabalho e ao mesmo tempo exigiu envolvimento, disponibilidade e pró-atividade de empregados da organização adquirida.

Assim como foi abordado no plano teórico, o resultado ideal para a integração do tipo “absorção” (HASPELAGH; JEMISON, 1991) seria a “assimilação” (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1988) do modo pelo qual a organização adquirente opera em termos de comportamentos, normas e crenças. Ou seja, o êxito da integração é alcançado quando a organização adquirida passa a operar de outro modo, sendo regida por outra normativa, ainda que o ideal de assimilação mencionado considere a possibilidade de a organização adquirida agregar valor para a adquirente através de práticas, comportamentos, atitudes, crenças, dentre outros aspectos atrelados ao chamado capital intelectual (ANTUNES, 2002) das organizações.

A vinheta a seguir sugere que o referido “ideal de assimilação” permeou a integração no contexto da F&A:

Lembro-me que eles fizeram algumas reuniões. [...] Fizeram reuniões pra explicar coisas burocráticas. Como seria o uso de senhas, e num sei o que, num sei o que. [...] Tinha que assimilar aquela coisa de uma forma rápida, porque os alunos chegariam em breve. Acho que na semana seguinte (Entrevista n.6 – professora).

Além da necessidade de assimilação, a organização adquirente almejou rapidez nas respostas, provavelmente porque a agilidade empregada na integração poderia favorecer a adaptação de empregados da organização adquirida, segundo os padrões recomendados pela adquirente. Vale salientar que, frequentemente, o tipo de integração identificado na F&A em análise almeja a chamada “integração completa” (PITKETHLY; FALKNER; CHILD, 2003). Deste modo, aumenta-se o grau de intensidade da integração.

[...] Daí, começaram fazer a transição, começaram a apresentar pessoas da adquirente, estas pessoas começaram a ter contato com os professores e começaram a assumir as direções de campi e todas as unidades, até quando despediram alguns diretores também. Trocaram as posições de comando. Algumas pessoas foram demitidas e outras pessoas... Em relação aos coordenadores, alguns não receberam o bilhete azul, receberam apenas a troca de posição e voltaram a trabalhar como professores. Eles voltaram a lecionar nas salas de aula (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora).

Estas mudanças nas posições de comando são esperadas nas operações de F&A, uma vez que a organização adquirente precisa garantir o controle da adquirida. As trocas de posição de empregados relatadas, também provocam conflitos na organização, de acordo com a elucidação exposta adiante, por meio de análises sobre relações entre papel desempenhado na organização, posição ocupada e identidade.

Dentre as estratégias de padronização utilizadas na F&A em questão, que também são orientadas para eliminação de conflitos na organização, destaca-se a instituição de novas práticas de trabalho.

Na questão dos currículos houve uma mudança, porque a gente passa a trabalhar numa outra perspectiva profissional (Entrevista n. 1 – professora e coordenadora).

Tudo o que eu ia fazer eu precisava pedir orientação ao departamento. As avaliações... Na hora que eu precisava tirar uma cópia... Porque mudou tudo. Antes, quem lançava as faltas e as notas era a secretaria, agora são os professores. Com a prova aconteceu o mesmo. Antes, todo mundo se juntava e fazia a prova, escolhia uma. Agora, não. Agora, você faz a sua prova, envia para o coordenador e o departamento que faz as provas. Depois, a prova de exame também. Você tem que enviar. Mesmo você ficando sem nenhum aluno pra exame, você tem que ter uma prova pra deixar arquivada (Entrevista n. 8 - professora).

As vinhetas expostas acima ilustraram a imposição de novas práticas de trabalho, que acompanharam as mudanças na gestão organizacional e exigiram adaptação de empregados. Todavia, constata-se problemas evidenciados no processo de adaptação. Esta constatação não surpreende, uma vez que as modificações impostas no processo de F&A dificilmente transcorrem incólumes a dificuldades, especialmente àquelas decorrentes de alterações nos estilos de liderança, no planejamento e na direção da organização (SEEN, 1995).

Então, existia confrontamento [sic] entre professores e a própria direção (Entrevista n. 1 – professora e coordenadora).

Até o momento, observou-se a ocorrência de problemas comuns à etapa de integração em situações de F&A. A seguir, analisam-se outros problemas e aspectos da integração em articulação ao referencial de identidade proposto nesta tese. Ressalta-se que, dentre os problemas identificados a partir das entrevistas analisadas, encontram-se alguns daqueles que foram mencionados por Schweiger e Very (2003) na subseção sobre problemas recorrentes em operações de F&A, tais como, incerteza e ambiguidade, saída voluntária de

peessoas-chave e resistência aos padrões impostos pela organização adquirente.

4.1.1. A perspectiva de empregados acerca da integração

Esta subseção aborda o contexto de F&A na perspectiva dos sujeitos de pesquisa. Apresentam-se vinhetas sobre momentos cruciais da F&A, incluindo os (1) rumores espalhados no ambiente organizacional, desde as fases iniciais da F&A até o decurso da integração, o (2) anúncio propriamente dito, a (3) gestão da mudança implementada, os inevitáveis casos de (4) demissões e a (5) mudança organizacional alcançada na F&A. Os excertos são acompanhados por considerações direcionadas para a produção de análises sobre a dinâmica das identidades.

Os empregados souberam da F&A antes do anúncio oficial. De acordo com os sujeitos de pesquisa, alguns rumores se espalharam pela organização.

Primeiro houve aqueles boatos... “Ah! A faculdade foi vendida!” Depois, nós fomos comunicados oficialmente pela direção da faculdade (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora).

[...] E aí, começaram os boatos. Vendeu? Não vendeu? Vendeu! (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora de curso).

Eu me lembro de começar escutar alguma coisa pelos alunos. Engraçado, né?! Então, alguns alunos começaram a falar que tinham lido alguma coisa. Então, a primeira notícia que eu tive foi em sala de aula, com os alunos. Não foi ninguém da instituição me falando. Então, primeiro pelos alunos, depois os colegas e coordenadores começaram a falar (Entrevista n. 5 - professora).

A fusão, a primeira notícia que eu tive sobre ela foi pelos professores. Começou correr pela “rádio peão” a notícia de que a adquirente tinha comprado a adquirida (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora).

Quando houve a fusão, realmente eu fiquei muito perdida, soube através de corredores. Os coordenadores estavam perdidos tanto quanto eu (Entrevista n. 8 - professora).

As vinhetas expostas mostram que os rumores precederam a comunicação oficial da F&A. Este fato pode ter ocorrido em decorrência de inconsistências na comunicação, conforme geralmente acontece em situações de F&A (SCHWEIGER; VERY, 2003). A vinheta mostra o quanto inconsistências na comunicação desfavorecem o sucesso da integração: “[...] os coordenadores estavam perdidos tanto quanto eu” (Entrevista n. 8 – coordenadora). Neste caso, pode ser que tenha ocorrido alguma falha na comunicação, uma vez que nem mesmo empregados posicionados como líderes tinham clareza das mudanças, segundo o relato do sujeito de pesquisa. Vale salientar que a qualidade da comunicação é crucial para o sucesso da integração em operações de F&A (CARTWRIGHT, 2005). Quando há qualidade na comunicação, as informações necessárias para a adaptação podem ser assimiladas de modo mais eficaz, favorecendo o processo de adaptação de empregados.

O anúncio, ação introdutória aos processos de integração em operações de F&A (MARKS; MIRVS, 1998), foi percebido de modo semelhante pelos sujeitos de pesquisa, conforme vinhetas a seguir.

Fomos chamados para uma reunião e nessa reunião que a venda da faculdade foi comunicada. (Entrevista n.1 – professora e coordenadora de curso)

E aí pegou todo mundo de surpresa essa aquisição. Nós não sabíamos da negociação, foi feita com bastante sigilo e nós

ficamos sabendo mesmo quando a faculdade foi adquirida.
(Entrevista n.2 - professora e coordenadora de curso)

Eu lembro que em junho daquele mesmo ano, ele (reitor da adquirida) fez uma reunião com todos os coordenadores [...] Aí, um pouco depois, a notícia que tinha sido vendida pra adquirente, né? (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora de curso)

[...] eu soube oficialmente por um e-mail... É, na verdade eu soube, então... Não! A ordem: alunos, colegas, e no mesmo dia que saiu a notícia de jornal chegou um e-mail do dono do grupo adquirente (Entrevista n. 5. – professora).

[...] o diretor, no caso, o dono mesmo da adquirida fez um comunicado geral daquela aquisição da adquirente em relação às unidades da adquirida... (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora)

Os empregados foram comunicados após o contato com os rumores sobre a F&A. Deste modo, ainda que a estratégia de reunião de empregados e de envio de comunicação por e-mail seja adequada, a inconsistência na comunicação não foi evitada. Vale salientar que a comunicação inconsistente, conforme observado neste caso, produz incertezas que afetam diretamente os empregados submetidos à F&A, conforme será analisado na subseção sobre a incerteza no contexto de mudanças. Observa-se nas vinhetas extraídas da entrevista n. 1 e da entrevista n.2, uma percepção mais positiva do anúncio. Na primeira, relatou-se acerca do convite para uma reunião voltada para a comunicação da mudança, enquanto a segunda complementou com informações sobre a preservação do sigilo na fase de pré-combinação, conforme recomendam pesquisadores especialistas em F&A (MARKS; MIRVIS, 1998). Assim, nota-se adequação na transição da etapa de negociação para a

etapa de integração, segundo a perspectiva dos sujeitos que concederam as duas primeiras entrevistas, especialmente no que diz respeito à qualidade da comunicação. Ressalta-se a importância dos cuidados tomados com a comunicação na referida transição, pois ela é crucial para a criação de ambiente adequado para a ampliação de competências e de habilidades através da F&A (SCHWEIGER; VERY, 2003). As vinhetas seguintes não remontam à mesma adequação, embora indiquem o uso de abordagem semelhante àquela mencionada na entrevista n.1. Ou seja, optou-se pela comunicação geral aos empregados, por meio de reunião e de comunicado através de mensagem eletrônica; contudo, a qualidade da comunicação relatada nas vinhetas subsequentes às duas primeiras, todas elas provenientes de entrevistas de empregados da organização em processo de F&A mais recente, mostrou-se inconsistente.

Após a comunicação da F&A feita através do anúncio oficial, os empregados foram submetidos a novas práticas de gestão, por meio de estratégias de gestão da mudança.

E mesmo quem veio, no caso o professor X, que foi o primeiro diretor que nós tivemos aqui, ele teve uma função, né? Que era a de não ser tão... Ele não podia se envolver emocionalmente com as pessoas, porque ele teria que fazer alguns desligamentos. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

A vinheta acima sugere a realização de uma integração orientada pelo ideal de racionalidade que sustenta muitas práticas de gestão da mudança em situações de F&A, especialmente as práticas preconizadas pelo paradigma norte-americano de gestão de mudanças (MARKS; MIRVIS, 1998; GALPIN; HERNDON, 2000). Todavia, vale lembrar que a integração em operações de

F&A realizadas no Brasil não se isenta de traços característicos da cultura brasileira, tais como afetividade e personalização (TANURE; CANÇADO, 2005). Nesta direção, ressalta-se o fato de as mudanças terem seguido um ritmo gradativo, segundo relato de um sujeito de pesquisa, em contraposição às rápidas mudanças sugeridas pelos modelos racionais de gestão da mudança.

Foi gradativo, foi tudo gradativo. É... Deixa eu me lembrar... Olha, nas reuniões, como eu te falei, sempre havia reuniões. Aí, eles iam passando os conteúdos que deveriam ser ministrados, o que eles esperavam dos professores, o que eles esperavam dos coordenadores. Então, não acho que foi traumatizante, foi gradativo. Foi conversado, foi bastante dialogado, foi participativo. (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

A vinheta exposta acima se refere à integração iniciada em 2007, enquanto a vinheta exposta abaixo se refere à integração da unidade de negócios que teve a integração iniciada em 2012. Vale ressaltar que todos os casos fizeram parte do mesmo processo de F&A, voltado para a “absorção” de organizações do mesmo setor que foram constituídas em unidades de negócio.

Aí, em Novembro, a notícia que tinha sido vendida pra adquirente, né? Junto com essa notícia chegaram os... Como é que é que eles chamavam? Eram profissionais que vieram dar palestras sobre o funcionamento da adquirente, de como ela era boa, como ela funcionava bem... É um nome que eles dão pra esses profissionais, eu me esqueci... Tem a ver com expertise, mas, não é isso. Bom, eram pessoas contratadas pra fazer a propaganda da adquirente. [...] Aí vieram esses profissionais pra falarem com professores (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora).

Observa-se que a estratégia seguiu a mesma direção, embora a integração tenha ocorrido em outro período. Em todos os casos, a proposta de gestão da mudança foi orientada para a tomada de controle da adquirida e direcionou esforços para padronizar as práticas de trabalho. Dentre os incidentes críticos da gestão da mudança na etapa de integração, destacam-se os casos de demissões relatados pelos participantes.

[...] nós tivemos vários desligamentos de professores que estavam aqui fazia muitos anos. Professores que tinham vinte anos de casa, vinte e oito anos de casa... (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Eu lembro que no final do ano, os professores iam recebendo as cartas, né? De demissão. [...] Foram centenas e mais centenas de professores mandados embora... (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Eu estava preparando aula, literalmente, na sala dos professores, preparando aula. Daí, a coordenadora de um outro curso, não era do meu curso, pediu pra conversar comigo. Eu fui até a coordenação e ela me apresentou a carta de desligamento, de aviso de desligamento. Foi, se eu não me engano, no dia X. Ela disse naquele dia pra mim, que a partir dali eu não precisaria mais ir naquela instituição. (professora e coordenadora)

Conforme ressaltado em diferentes momentos, as demissões são praticamente inevitáveis nas situações de F&A. Mesmo assim, embora não se discuta a inevitabilidade das demissões, empregados podem reagir em função de incertezas geradas no contexto. Muitas vezes, empregados resistem à mudança e deixam de agir adequadamente para a assimilação da estratégia da adquirente. Pode ser que atitudes exigidas na integração, tais como, iniciativa e interesse para a aprendizagem de novas formas de trabalho sejam limitadas em função de ameaças provocadas pelas demissões.

No transcorrer da integração, os empregados puderam conviver com os resultados das práticas que fomentaram a mudança organizacional resultante de esforços da organização adquirente para o controle da adquirida.

O esquema de trabalho da adquirente era um esquema muito forte. A cobrança pelas metas, pela captação, pela matrícula, pela rematrícula, pelo programa de financiamento, era muito grande (Entrevista n.4 – professora e coordenadora de curso).

Quando aconteceu a fusão com a adquirente, mudaram as regras, daí diminuíram o número de disciplinas que me ofertavam, mas aumentaram o número de aulas. Então, eu ainda tinha um equilíbrio em relação ao total de aulas. E, alguns meses depois da fusão, para a minha surpresa, eles reduziram para uma disciplina em dois campi. E... Um número reduzido de aulas. (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora)

Eles mudaram as exigências para ocupação das disciplinas. Eu não sei se foi só Enfermagem. Pelo que me consta foi em todos os cursos. E a intenção era diminuir as aulas dos professores que posteriormente seriam desligados. Mas, eu só fiquei sabendo disso depois. (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora)

As mudanças mencionadas implicaram na intensificação do trabalho, a partir da atribuição de novos papéis e do estabelecimento de novas metas a serem alcançadas. Estas mudanças foram acompanhadas de expectativas associadas ao desempenho de atividades vinculadas aos novos papéis atribuídos. Deste modo, a assimilação da nova condição de trabalho foi esperada pela organização adquirente em meio às dificuldades comuns aos empregados que recebem novos papéis a serem exercidos na organização. Vale ressaltar que a aquisição e o desempenho de novos papéis demandam

habilidades e competências que nem sempre estão desenvolvidas pelos sujeitos incumbidos de desempenhá-los.

4.1.2. A incerteza na integração da F&A

Assim como foi exposto anteriormente, de acordo com Schweiger e Very (2003), a incerteza seria um dentre outros problemas recorrentes na integração em situações de F&A e estaria associada à perda de informações no ambiente organizacional em condição de mudança. Em outras palavras, os empregados submetidos à F&A sentir-se-iam inseguros porque perderiam informações sobre os rumos da organização, assim como perderiam informações acerca do próprio funcionamento organizacional, na medida em que outra organização tomaria o controle das ações organizacionais. Somem-se a isto as demissões, mudanças no plano de carreira, e instabilidade gerada no ambiente organizacional.

As vinhetas abaixo indicam reações de empregados no ambiente de incertezas. De um modo geral, constatou-se insegurança, dúvida e medo no contexto de integração.

A Adquirente veio... Na verdade nós fomos os primeiros aqui da região a serem adquiridos pela adquirente. Isso gerou um impacto muito... Como que eu posso te dizer? A gente ficou meio sem chão . Porque o que veio de primeiro momento pra mim e para os outros colegas, é que aconteceriam as demissões em massa, que aconteceria a imposição de algumas coisas, não haveria flexibilidade nos currículos. (Entrevista n. 1 – professora e coordenadora)

O fato de não haver conhecimento prévio acerca da organização adquirente pode ter intensificado a insegurança sentida pelo sujeito de pesquisa no início do processo. Em adição ao desconhecimento acerca da

adquirente, o temor das demissões frequentemente realizadas nos processos de F&A pode ter contribuído com a sensação de insegurança relatada. Vale ressaltar que a falta de conhecimento sobre as diretrizes da organização adquirente tendem ao aumento da sensação de insegurança entre os empregados.

A insegurança não é a única reação vinculada à incerteza de empregados submetidos à integração em operações de F&A. Como se observa por meio dos relatos a seguir, a insegurança pode ser acompanhada pela dúvida associada ao desconhecimento do destino da organização, assim como pode estar atrelada à imprecisão em torno da própria permanência no plano estratégico adotado para o período que sobrevém à F&A.

Eu tranquei o meu curso durante alguns meses, porque realmente eu não sabia o que iria acontecer. (Entrevista n. 1 professora e coordenadora)

Na vinheta narrada acima, a dificuldade de planejar o futuro na organização interferiu no projeto de formação do sujeito de pesquisa, que decidiu interromper o curso para aguardar o andamento do processo de integração. Outros relatos indicam a dúvida como uma sensação que pode ser acompanhada de reações variadas.

Me senti [sic] muito perdida, não entendia porque eu continuava lá, já que eu era adquirida. Não conseguia entender os critérios que eles usaram, né? (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Neste caso, o sujeito de pesquisa relatou não ter entendido qual era o lugar ocupado e o papel desempenhado na organização. Supõe-se que a dúvida tenha repercutido diretamente na dinâmica identitária da autora da

vinheta, conforme será analisado detalhadamente na seção sobre a gestão das identidades na F&A. Segue adiante a exposição de outras vinhetas que mostram a dúvida frequentemente experimentada, sobretudo, na etapa de integração em operações de F&A.

Era um misto de raiva, de desagrado, não querer estar lá e não saber por que ficar lá. E aí as coisas foram acontecendo, aquelas reuniões que faziam de ajustes e tal. Primeiro eu desacreditei muito, eu tinha um descrédito, eu falava: “Imagina que coisa esquisita”. (Entrevista n. 6 -professora)

O relato mostra mais uma vez a sensação de dúvida experimentada no contexto de integração. Salienta-se também a indicação de descontentamento com as mudanças decorrentes da F&A. A vontade de “não querer estar lá e não saber por que ficar lá”, segundo informado no relato, ocorre com frequência nas situações de integração em operações de F&A e pode impedir o sucesso do negócio. Vale lembrar que grande parte de operações de F&A fracassam por conta de fatores humanos (SHRIVASTAVA, 1986). A sequência traz indícios da dificuldade enfrentada pelo sujeito de pesquisa em meio a tantas dúvidas na integração.

A cada final de semestre eles tiravam mais um pouco de gente da adquirida. Então ficava: “Ah! Quem que será dessa vez? Será que somos nós? Não somos nós?” Então, acho que esse clima foi muito desgastante para nós, pra alunos, professores. Alunos também: “Nossa! Mas será que você vai ficar? Será que vai ser mandado embora?” Os alunos comentavam bastante, os alunos se impactaram muito, porque muitos professores saíram naquele primeiro momento, né? Então os alunos ficaram muito revoltados e me pareceu que eles tiveram um movimento similar ao meu e dos colegas. Primeiro, uma desconfiança, uma raiva muito grande. Todo final de processo é uma coisa assim, né? De casamento, de qualquer final, é uma coisa assim bem turbulenta, né? (Entrevista n. 6 - professora)

Aí, você fica meio sem saber. O que eu vou fazer até o final do ano? Como eu vou começar janeiro? Espero eles me demitir? Já fico preparada com outro emprego? (Entrevista n. 8 - professora)

Presume-se que, dúvidas de empregados a respeito da permanência ou da saída do quadro funcional provoquem outras reações além do desgaste relatado, e da adoção de estratégias para evitar uma provável situação de desemprego. Dentre as outras reações possíveis, destaca-se o medo, geralmente vivenciado pelas pessoas submetidas às mudanças recorrentes em situações de F&A (CARTWRIGHT; COOPER, 1992).

Hoje a gente já tem uma outra visão, mas, na época todos nós tínhamos medo. A cada semestre falava: “Ai vou ser mandada embora”. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Eu achei que as pessoas estavam com medo, né?! Acho que uma palavra importante era medo. Depois começou surgir um certo clima de esperança, de que pudesse ter alguma coisa melhor. Mas primeiro ficou todo mundo com medo de perder o emprego. Que eu acho que é natural. Medo de que fechasse a faculdade, medo de perder o emprego, medo de alguma mudança desagradável, medo de uma mudança estrutural. Então, o que eu lembro era medo na primeira fase. Daí, conforme foi se consolidando a mudança, as pessoas começaram a ter a esperança de que podia ser uma coisa legal. Porque tinham muitas promessas né?! Muita fala. (Entrevista n. 5 - professora)

Observa-se que o medo associa-se com a possibilidade de perda do emprego na situação de F&A. De fato, conforme abordado em outro momento, reduções no quadro funcional são frequentes em situações de F&A (O'ROURKE, 1995). Sendo assim, o medo relatado é comum nas operações de F&A.

Além do ambiente de incerteza vivenciado na situação de F&A, que teve papel crucial na geração de insegurança, dúvida e medo aos empregados que vivenciaram a integração, considera-se que as inevitáveis mudanças no contexto organizacional tenham tornado a etapa de integração um tanto quanto complexa, conforme demonstrado no desenvolvimento desta tese. Ainda que se reconheça a inevitabilidade das mudanças decorrentes da F&A, ressalta-se relevância da utilização de estratégias adequadas de comunicação na F&A, pois elas podem evitar que os empregados sintam-se inseguros (van DICK, ULLRICH; TISSINGTON, 2006).

Por consequência das mudanças engendradas na F&A, as identidades de empregados foram influenciadas pelo contexto e também o influenciaram em uma dinâmica que envolveu indivíduos em relações intergrupais e interpessoais. Dessa maneira, a complexidade inerente à etapa de integração (CARTWRIGHT, 2005; CARTWRIGHT et al., 2012) e ao tipo de abordagem nela utilizada contextualizou uma dinâmica de identidades passível de análise e discussão. A seção seguinte aborda a dinâmica das identidades a partir da análise de vinhetas extraídas de narrativas produzidas no campo de pesquisa.

4.2. A gestão das identidades na F&A

Esta seção destina-se à produção de análises sobre a dinâmica das identidades na situação de F&A considerada como contexto de pesquisa no desenvolvimento desta tese. Em um primeiro momento, a identidade é analisada nas dimensões intergrupais e interpessoais. Nesta direção, consideram-se elementos e processos fundamentais para a identidade social

(TAJFEL, 1981), bem como para a identidade baseada em papéis (STRYKER, 1968; STRYKER, 2007), tais como, sensação de pertencimento grupal, estabelecimento de comparações entre organização adquirente e organização adquirida, e desempenho de papéis no contexto organizacional. Em seguida, analisam-se processos de adaptação de empregados no contexto de F&A, incluindo dificuldades de adaptação à proposta da organização adquirida. Finalmente, as necessidades e motivadores atrelados à construção de sentidos da experiência de F&A são analisados através da perspectiva narrativa.

De acordo com a definição de identidade social proposta por Tajfel (1981), a identidade deriva do conhecimento de um indivíduo acerca de seu pertencimento a um grupo ou categoria (endogrupo), onde ocorre circulação e troca de ideias, valores, crenças, atitudes e comportamentos compartilhados em um nível intragrupal. Ainda conforme o referido autor, invariavelmente, grupos e categorias são definidos em relações de oposição a outros grupos ou categorias. As vinhetas expostas abaixo são representativas para a análise da identidade em sua dimensão social, em termos de pertencimento conhecido pelo indivíduo e reconhecido pelo grupo. Neste caso, constataram-se o sentimento de pertença em indivíduos adaptados à F&A, mas destacaram-se os casos de pertencimento vinculado à organização adquirida em contraposição à organização adquirente.

Nas duas primeiras vinhetas, nota-se identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989) na relação do sujeito de pesquisa com o grupo adquirente.

Eu fiquei. Então, eu já representava a adquirente. [...] Eu já fazia parte do outro time. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Neste caso, trata-se de uma condição de reconhecimento do pertencimento ao grupo adquirente.

[...] Os colegas também... Um sempre ajudando o outro. A gente tem pessoas muito bacanas que ficaram aqui, pessoas que vieram. Foi bacana. Outros professores que eu não tinha contato, que acabei tendo contato. Então, a gente acaba um ajudando o outro. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

O sujeito de pesquisa demonstra ter contado com a reciprocidade na relação com outros membros do endogrupo, conforme é previsto que aconteça entre indivíduos no nível intragrupal (HOGG; HARDIE, 1992). Vale salientar que, o fato de a entrevistada ter superado diversos momentos em que vários desligamentos de empregados foram realizados favorece a identificação com o grupo adquirente e a consequente preservação da identidade social (TAJFEL, 1981).

As próximas vinhetas apresentam casos de sujeitos identificados socialmente (ASHFORTH; MAEL, 1989) com a organização adquirida. Conforme será analisado mais adiante, a referida condição, associada aos acontecimentos que sucederam o anúncio da F&A, fomentaram resistências à mudança e dificultaram a adaptação de empregados no contexto de F&A.

Então, quando eu comecei trabalhar, lá em 2008, eu fui estabelecendo laços, vínculos, com pessoas que eu gostava de conversar, dialogar. Conheci pessoas que eu considero que entendiam um pouco do que eu discutia, do que eu entendia do processo educacional. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Então, eu entrei em 2009 na adquirida, em fevereiro de 2009. Aí, foi... O sonho da minha vida era dar aula. Eu amo de paixão. Muito feliz! Muito grata! Eu já dava aulas na universidade X. Mesmo assim, eu não tinha essa sensação, sabe? Não tinha a sensação de usar um crachá, de ser a professora, apesar de eles tratarem a gente com muito respeito na X. Os alunos nos tratam com reverência. Mas, por incrível que pareça, foi na adquirida que eu me senti mais professora mesmo, porque tinha uma coisa sistemática. E aí, eu amei, assim, quando eu entrei. O meu primeiro ano foi um ano maravilhoso, fui homenageada pela turma. (Entrevista n. 5 - professora)

Bom, a minha história na adquirida se iniciou no ano de 2008, né? Comecei trabalhar lá em fevereiro de 2008. Então, a adaptação foi acontecendo, né? E eu acabei tendo muitos amigos, me adaptei muito bem ao esquema, tudo muito certinho, acostumadinho, etc e tal. Aí veio essa notícia, da venda, da fusão. E assim, foi uma coisa muito triste. Eu vivi isso de uma forma muito triste porque quase todos os meus amigos foram demitidos na primeira leva, assim. (Entrevista n. 6 - professora)

Nos dois primeiros anos eram atividades num ritmo intensivo, eram muitas aulas, muitos alunos. Eu comecei a trabalhar com eles com uma disciplina que eu gostava muito e depois fizeram várias atribuições de outras disciplinas. Verificavam qual era a consistência da disciplina em relação ao meu currículo e me convidavam para me oferecer as aulas. Aí, em 2011, quando aconteceu a fusão com a adquirente, mudaram as regras, daí diminuíram o número de disciplinas que me ofertavam, mas aumentaram o número de aulas. Então, eu ainda tinha um equilíbrio em relação ao total de aulas. E, em 2012, para a minha surpresa, a fusão entre as empresas reduziu a uma disciplina em dois campi. E... Um número reduzido de aulas. (Entrevista n. 7 - professora e coordenadora)

As quatro vinhetas referem-se a profissionais que atuaram na mesma unidade de negócios envolvida na F&A. Observa-se que os sujeitos de pesquisa não se identificaram com a organização adquirente. Muito pelo contrário, demonstraram intensa identificação com a organização adquirida. Vale destacar evidências do pertencimento relacionado ao grupo adquirido. A primeira traz o relato acerca da criação de vínculos e laços entre membros do endogrupo, que viabilizaram o compartilhamento de valores e de ideias, fundamentais para o senso de identidade social (ABRAMS; HOGG, 1988). Em seguida, constatarem-se ganhos atrelados ao pertencimento, tais como, a realização de um objetivo definido pela entrevistada como o “sonho” de vida, além do reconhecimento alcançado a partir do desempenho do papel de professora. A terceira vinheta de empregados identificados com a organização adquirida destacou amizades conquistadas no endogrupo e a perda delas a partir da F&A, como consequência de demissões que acompanharam a etapa de integração. Finalmente, a última vinheta da série de indivíduos identificados com a organização adquirida destacou o endogrupo como contexto para o exercício de atividades que legitimavam o pertencimento da entrevistada no grupo e, conseqüentemente, interferia positivamente no autoconceito derivado do pertencimento. Presume-se, portanto, que a F&A tenha sido vivenciada com dificuldades pelos sujeitos autores das últimas quatro vinhetas expostas acima. Vale observar que, no caso do sujeito que concedeu a entrevista n.7, a demissão ainda na etapa de integração abreviou sua permanência no contexto de integração da F&A.

Segundo Tajfel (1981), o reconhecimento do pertencimento de indivíduos em grupos ou categorias, que é viabilizado pelo processo de

categorização social, não ocorre isoladamente. Uma vez que, a comparação social (TAJFEL, 1981) é inevitável, especialmente quando há o encontro entre dois ou mais grupos no contexto de relações intergrupais. Dessa maneira, as próximas vinhetas são acompanhadas de análises sobre os processos de comparação social na dinâmica das identidades envolvidas no contexto de F&A.

As duas primeiras vinhetas abordam diferenças entre adquirente e adquirida, com destaque para os aspectos favoráveis da adquirente em comparação com a organização adquirida.

E era um modo diferente, né? Até então, do que a gente estava acostumada com a adquirida. Porque na adquirida a gente tinha tudo muito próximo. Então, o poder de decisão estava muito próximo. Aí, nós fomos adquiridos por uma empresa em que o centro de decisão não era mais aqui.[...] Hoje eu falo para as alunas: “Gente, olha quantos ganhos nós tivemos desde que a adquirente chegou. Houve um momento de instabilidade, mas hoje nós somos uma faculdade que a gente oferece várias oportunidades de cursos pra vocês. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Como professora, essa nova instituição veio com uma estrutura diferente. Veio com um... Digamos... Com normas. Antes a gente se sentia mais solto. E aí eles vieram com normas, com diretrizes a serem seguidas, mais rígidas. [...] Prazos, metas pra gente cumprir [...] Para os professores era totalmente solto. A gente não tinha diretriz, a gente montava o plano de ensino, hoje não. Hoje tem o plano de ensino. (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

Observou-se em ambos os casos o uso da categoria “poder” como elemento de diferenciação entre adquirente e adquirida. Deste modo, destacaram-se vantagens oferecidas pelas práticas de gestão implantadas a partir da F&. Vale lembrar que ambas as entrevistadas demonstraram senso de

pertencimento vinculado à organização adquirente. Em síntese, evidenciou-se a identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989) mantida pelas referidas entrevistadas na relação com a organização adquirente, em contraposição à posição de outras entrevistadas que expressaram identificação com a organização adquirida, conforme observado nas vinhetas apresentadas a seguir.

A gente tinha muita liberdade pra discutir os planos disciplinares. Então, eram esses professores, nessa configuração dos professores tutores, dos professores mentores, que trabalhavam num regime de dedicação integral. Eram estes os professores que discutiam os textos que seriam trabalhados, como eles seriam organizados. Então, isso trazia um alento, mesmo dentro de uma instituição particular, você podia fazer discussões outras que não relacionadas ao capital, ao mercado. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Curiosamente, a entrevistada que narrou a vinheta exposta acima também utilizou o “poder” como elemento de diferenciação entre a organização adquirente e a organização adquirida. Entretanto, neste caso, aspectos desfavoráveis do controle exercido pela organização adquirente foram ressaltados. Sendo assim, a entrevistada lamentou a perda da possibilidade de tomar decisões no nível intragrupal. Por exemplo, a perda da “liberdade pra discutir os planos disciplinares” apareceu como um, dentre outros impasses vivenciados pelo sujeito de pesquisa que narrou à entrevista n.4. De acordo com análises expressas em seções seguintes, a perda de espaço para a discussão de planos de ensino, assim como a impossibilidade de executar papéis importantes para a entrevistada em termos de identidade, atingiram diretamente as identidades na relação dela com a organização em processo de

F&A. Por enquanto, destaca-se o processo de comparação social (TAJFEL, 1981) entendido como elemento fundamental para a identidade social e o fato de a identificação da entrevistada com a organização adquirente ter sido preservada em virtude de prováveis ganhos em termos emocionais, derivados do pertencimento na organização adquirida (ASHFORTH et al., 2008).

As próximas vinhetas seguem a esteira das comparações engendradas no nível das relações intergrupais viabilizadas na F&A.

Porque ficou uma coisa muito mercantilizada. Mais do que já era. Já era muito. Porque a faculdade agora é uma faculdade extremamente... É... A missão da faculdade é muito mais focada na dimensão mercantil, capitalista, do que de ensino. Isso pra mim é claro. Agora, com o antigo dono, antigo gestor, ainda tinha um pouco um tom de preocupação, pelo menos com os professores... Tinha um cuidado. A coordenação era centralizada na figura do X. O curso tinha vida. No meio dessa mercantilização toda, ainda tinha o Y, que era o coordenador, que era uma pessoa... Eu acho... Que era uma pessoa íntegra. E que tinha o desejo mesmo de criar algo bacana, dentro das limitações de uma faculdade como essa, mas, bacana. E aí, quando a gestão deles veio de fato... Eles dividem, né? Cada unidade numa unidade de negócio, e aí a coordenação se submete a essa lógica. Então, não tinha mais aquele cuidado do coordenador que conhecia todo mundo, que ele conseguia remanejar os horários, cuidar da vida pessoal um pouco das pessoas. Tipo: “vou deixar tal pessoa em tal lugar”. Não. Quando se tornaram unidades de negócios, que respondiam aos acionistas, ficou essa coisa fria... Cada coordenador tem uma demanda muito intensa, uma cobrança violenta. (Entrevista n. 5 - professora)

Segundo relatado na vinheta acima, a estruturação do negócio praticada pela adquirente demarcou uma diferenciação. Assim, as mudanças na estrutura de poder da organização, que resultaram na centralização do poder de decisão a partir da sede, e na criação de unidades de negócio, demarcaram contornos de diferenciação entre uma organização e outra. Observa-se que a

localização do poder no nível intragrupal, que foi criticada nos casos envolvendo identificação com a organização adquirente (Entrevistas n.1 e n. 2), é percebida positivamente no relato da entrevistada que se identifica com a organização adquirida. Vale ressaltar que, muitas vezes, a identificação com a organização adquirida pode favorecer a manutenção de projetos pouco produtivos e a resistência de empregados diante da necessidade de mudanças no contexto organizacional (ASHFORTH et al., 2008; (GIESSNER; STEFFEN; van DICK, 2012).

Além da estrutura que rege o poder no contexto organizacional, houve comparação de condições para o trabalho, levando em consideração o momento que antecede e o que procede a F&A.

Eu gostava quando era adquirida, relacionado aos estágios, porque você tinha uma facilidade maior pra campo de estágio, não sei se era o nome da instituição. Hoje não, porque quando você vai procurar um campo de estágio... O local tem uma contrapartida, né? Então, há essa dificuldade. A adquirente disponibiliza uma quantia pra isso, dinheiro. Então, às vezes o campo quer uma outra quantia, uma outra contrapartida. Então, a gente encontra algumas dificuldades. Agora a tarde mesmo, eu estou num campo de estágio que a contrapartida não envolveu dinheiro, mas, envolveu mão-de-obra. [...] Então, com a adquirida nós não tínhamos tanto problema, só no fim. No início, não. Inclusive os campos de estágio eram bons, Hospital X, Hospital Y... Todos hospitais de referência. (Entrevista n. 8 - professora)

As comparações entre endogrupo e exogrupo mostraram-se fundamentais pelo fato de as identidades serem “relacionais e comparativas” (TAJFEL; TURNER, 1986), e, conseqüentemente, viabilizarem senso de identidade e senso avaliativo para aqueles que comparam e contrastam aspectos do próprio grupo com aspectos de outro grupo. No entanto, a

ocorrência da chamada dinâmica, denominada, “nós - eles”, foi evidenciada pelas demarcações e diferenciações expressas através dos relatos.

As relações intergrupais analisadas acima não resumem toda a dinâmica das identidades em uma situação de F&A, ainda que sejam relevantes nos contextos de F&A. Esta afirmação sustenta-se pelo fato de a identidade receber influências de outros elementos além daqueles apresentados no escopo da TIS (TAJFEL, 1981). Mesmo que se reconheça o princípio da uniformidade perceptual adotado pela TIS (HASLAM et al., 1996), que é determinante no modo pelo qual indivíduos definem-se a si mesmos com base em estereótipos formados no endogrupo e articulados às relações intergrupais, consideram-se possíveis variações identitárias em função dos lugares ocupados e dos papéis desempenhados no grupo. Nessa perspectiva, as vinhetas a seguir mostram que os papéis alcançados ou decretados no endogrupo, que pode ser entendido por meio da noção de estrutura social aproximada (STRYKER, 2007), exerceram influência na dinâmica das identidades submetidas à integração na operação de F&A.

Minha trajetória começou aqui na faculdade no início dos anos 2000. Eu fui contratada como professora. O curso precisava de mestres, professor mestre, por isso eu fui contratada. Aí eu iniciei nesse curso que hoje eu sou coordenadora e fui convidada também pra dar aula em outros cursos. (Entrevista n. 2 – professora e coordenadora)

Bom, eu sou professora desde a época da transição. E, nessa época, além do cargo que eu tinha como professora, eu também assumi a coordenação, a assessoria da coordenação do curso X. [...] Depois, continuei como professora, assessora. Aí, por fim, eu fui chamada também pra cuidar de um núcleo, que é o Y. Eu também fui chamada pra cuidar da graduação de X, já do grupo adquirente. (Entrevista n. 3 - professora e coordenadora)

Nas duas primeiras vinhetas, observou-se que ambas as entrevistadas receberam oportunidades para o exercício de papéis a partir da F&A. Tais papéis foram definidos, no contexto desta pesquisa, como conjuntos de expectativas associadas aos comportamentos vinculados às posições localizadas em redes sociais constituídas (STRYKER, 2007), que fomentam redes de indivíduos designados para o desempenho de diferentes papéis. Sendo assim, presume-se que as referidas entrevistadas tenham internalizado as expectativas de seus respectivos papéis a fim de os executarem de acordo com o *script* de cada um. Vale salientar que o papel de coordenadora, atribuído para ambas entrevistadas, mostrou-se compatível com suas necessidades e motivações para a construção de sentido das experiências, conforme será analisado em seção específica sobre a perspectiva narrativa.

As vinhetas subsequentes também se referem à identidade atrelada aos papéis desempenhados. Todavia, não se pôde presumir adaptação aos papéis atribuídos a partir da F&A. Pelo contrário, em alguns momentos, a possibilidade de executar diferentes papéis surgiu como estratégia de gestão de identidades no contexto de integração.

Eu fiquei com quarenta horas e eles [empresa adquirente] disseram: “imagina! Você não pode ficar só quarenta horas fazendo pesquisa e discutindo projeto. Nada disso! Você precisa reconfigurar aí o seu contrato de trabalho. Então, a gente vai arranjar uma coordenação para compor as horas”. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

De acordo com a vinheta acima, o desempenho de outro papel não estaria associado à oportunidade de crescimento e desenvolvimento no contexto organizacional, mas sim à necessidade de adequação contratual.

Neste caso, a narradora deixou claro que ela não estava em acordo com a atribuição de papéis nas condições oferecidas.

[...] Mas aí, eu detectava o meu bálsamo, digamos assim, na sala de aula. Então, na sala de aula, na discussão dos textos que eram escolhidos. Então, num modelo anterior a esse, na organização anterior a essa, que comprou, né? (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

A estrutura social instituída na sala de aula viabilizava o exercício do papel de professora que a entrevistada havia internalizado através de suas experiências no campo da educação. A sala de aula era o local privilegiado para a entrevistada desempenhar o papel que ela definiu como sendo o legítimo papel de um educador. Dessa maneira, ela podia compatibilizar necessidades e motivações para a construção de sentidos e papel exercido na organização, conforme será analisado em detalhe na seção sobre a perspectiva narrativa.

Quando aconteceu a F&A, eles tiraram uma disciplina pra colocar aquela que era a minha matéria. Os alunos estavam muito revoltados, também. Mas, foi um ano legal porque eu comecei a dar a minha matéria. A matéria que realmente tem a ver com o meu cotidiano de trabalho. Todos os dias eu levava exemplos práticos. Tinha material, eu era muito apaixonada pela matéria, os alunos sentiam, retribuíam. (Entrevista n. 5 - professora)

Conforme exposto acima, a entrevistada contou com a possibilidade de exercer o papel de docente de uma disciplina que estava totalmente relacionada à área de atuação dela. Assim, ela relatou engajamento no trabalho. Vale salientar que, a possibilidade de o indivíduo exercer papéis congruentes com o seu padrão de identidade (BURKE, 1991), aumenta a

chance de ele sentir-se bem consigo mesmo e de se desenvolver progressivamente no desempenho do papel.

Observou-se que nem todos os sujeitos de pesquisa demonstraram o mesmo modo de lidar com os papéis atribuídos e/ou alcançados na organização. Alguns indivíduos puderam executar papéis congruentes com valores, crenças, habilidades, dentre outros elementos importantes para a identidade, que é entendida nessa perspectiva como a internalização de expectativas atreladas aos papéis desempenhados. Todavia, outros não conseguem adaptar-se ao contexto e investem na gestão das identidades para lidar com problema da incongruência entre o padrão de identidade, o significado atribuído à situação e a execução de atividades associadas ao papel em questão (STRYKER; SERPE, 1994). Nestas circunstâncias, caracterizadas pela inadaptação, indivíduos podem vivenciar sentimentos desagradáveis e reduzir o compromisso com o papel executado (STRYKER; BURKE, 2000).

Tendo em vista a complexidade que envolve a possibilidade de adaptação ou de inadaptação de indivíduos que têm identidades promulgadas nas mais variadas redes, instituídas em diferentes estruturas sociais, optou-se pela elaboração de uma seção específica para discutir e analisar a questão da adaptação ao processo de F&A.

4.2.1. Adaptação ao processo de F&A

A identidade, definida em sua complexidade e multidimensionalidade, derivada do pertencimento grupal ou categorial, bem como da internalização de expectativas de papéis atribuídos ou alcançados pelo indivíduo em redes padronizadas, situadas em estruturas sociais, influenciada por necessidades e motivadores individuais que expressam sua dimensão mais aproximada do *self*, pode ser pressionada nos processos de F&A, ou pode viabilizar a adaptação de indivíduos, justamente em virtude da complexidade que a torna flexível e adaptável em inúmeras circunstâncias. Dentre as quais se podem mencionar: continuidade experimentada no contexto de mudanças, intenção de permanência, oportunidade, identificação com a organização adquirente, adequação à proposta de F&A. Contudo, ainda é possível observar dificuldade de adaptação em alguns indivíduos, conforme apresentado a seguir.

E houve, no início... Nós tivemos um primeiro semestre onde não houve desligamentos. Então, tudo continuou. Quem permaneceu acabou se tranquilizando, porque acabou entrando em uma outra fase, que passou, como posso te dizer, este desassossego que tinha, essa insegurança. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

A maioria dos professores e coordenadores da faculdade... Eles eram bastante antigos na casa, e eu era praticamente novata como professora, né? Foi aí que eu assumi... Pra mim foi bastante tranquilo, por ser novata. Para mim, não mudou nada. Mas, teve assim, uma grande... Uma instabilidade emocional. Foi bastante complicado pra maioria dos professores e coordenadores, por eles terem muito tempo de casa com a adquirida. Então, gerou... Assim... Medo. Um medo. Receios com essa aquisição. Pra mim foi tranquilo, porque [...] podemos considerar que eu estava no início [...] (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

Em ambos os relatos constatam-se elementos favoráveis para a adaptação ao contexto de mudanças. No primeiro, destaca-se a continuidade percebida pela ausência de casos de demissões em um primeiro instante, e pelo fato de a entrevistada ter permanecido após a ocorrência demissões. No segundo trecho, considera-se o fato de a entrevistada ter se considerado “novata” no contexto de mudanças caracterizado pelo investimento em constantes demissões de empregados que tinham considerável experiência na organização.

De acordo com a continuidade propiciada no contexto de F&A, a entrevistada que narrou o trecho da entrevista n. 1 manifestou intenção de permanecer.

Na adquirente, eu fui convidada pra assumir a coordenação de um curso específico. Então, como o mestrado estava na fase de pesquisa, tinha uma série de coisas. Então, eu resolvi me afastar, né? Pedi um afastamento de um semestre pra poder me adequar aqui, até mesmo porque eu precisava ficar aqui pra pagar o meu mestrado. Então, eu tinha mesmo os meus interesses e foi um semestre de desafio, porque eu já tinha trabalhado como professora daquele curso para falar sobre alguns temas, mas eu não tinha esse trânsito da coordenação. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Além do reconhecimento do pertencimento no contexto grupal, fundamental para a formação do autoconceito (TAJFEL, 1981), observou-se compromisso da entrevistada com a organização e com o projeto de F&A, provavelmente decorrido da congruência entre a sua identidade padrão e os significados das expectativas dos papéis que a ela atribuíram (STRYKER; BURKE, 2000). A entrevistada prossegue em outra vinheta:

Nós começamos também a ser mais ousados, começamos a se lançar em outras disciplinas. E não só naquelas mais conhecidas... Eu pedi um afastamento de seis meses no

mestrado, porque eu tinha que atender esse novo módulo de trabalhar. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Vale salientar que a adaptação às mudanças acompanhou a escolha da entrevistada, que interrompeu uma atividade de formação para adequar-se à integração na F&A. Nas palavras de Stryker (2007), "a possibilidade de escolha é um aspecto onipresente da existência humana" (p. 1088) e interferem no modo pelo qual indivíduos adaptam-se em contextos de mudança. Dessa maneira, considera-se a escolha um elemento importante para a adaptação de indivíduos inseridos em situações de F&A.

Embora a escolha individual seja reconhecidamente importante para a adaptação de indivíduos em situações de F&A, não se pode negar a relevância das oportunidades que as operações de F&A podem viabilizar para alguns indivíduos, conforme observado através das vinhetas abaixo.

Eu tive muitas oportunidades importantes com a adquirente, que talvez eu não as tivesse se fosse com a antiga faculdade. Na verdade, a adquirente acabou me dando um crédito, por conta... E daí eu comecei a desenvolver outras coisas. Então, eu fui ousada também, porque eu aceitei num primeiro momento, meio temerosa, mas, eu acho que eu não teria essas oportunidades se não fosse a adquirente e disso eu tenho clara certeza. Porque numa empresa familiar eu não teria. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Na adquirente, eu fui convidada pra assumir a coordenação de um curso específico. (Entrevista n. 3 - professora e coordenadora)

Na primeira vinheta, observa-se que a entrevistada contou com oportunidades para o desempenho de papéis condizentes com suas competências e habilidades. Neste caso, interesse de permanência não se

localiza apenas no empregado, pois a organização também apresenta o interesse em contar com valores que podem ser materializados através de ações daquele que permanece na organização. Sobretudo, quando há enriquecimento da função ou até mesmo quando o indivíduo é promovido de cargo. As duas vinhetas relatam oportunidades criadas a partir da F&A. Além da possibilidade de executar papéis com potencial de incidir na dinâmica das identidades, as oportunidades indicam reconhecimento da pertença grupal, e, conseqüentemente, contribuem com a preservação da identidade social (TAJFEL, 1981).

Quando os empregados recebem oportunidades, aumentam-se as chances de eles desenvolverem identificação (ASHFORTH et al., 2008) com a organização adquirente. O relato abaixo indica a relevância da identificação na adaptação em situações de F&A.

Eu sinto... Senti uma maior proximidade com a direção, muito mais. Reuniões com periodicidade, que antes não havia. A gente não tinha nenhuma proximidade com a direção. Não tinha reuniões, não tinha conversas, era muito difícil. E, a partir deste momento, mudou também. Apesar de eles terem metas, terem normas, isso se tornou mais claro também para nós professores. [...] Ao mesmo tempo em que tem muita exigência, a gente pode participar dos programas, pode participar com sugestões. Não é uma coisa engessada. [Que] o diretor fala: “cumpra-se”. Então, tem muita conversa, muito diálogo, muita participação. (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

Conforme relatado, a F&A propiciou mais proximidade para a entrevistada em relação aos seus gestores, garantida através de reuniões e de diálogos que são fundamentais aos processos decisórios. Nessa direção, percebe-se que a entrevistada participa na tomada de decisões sobre alguns processos. Esta condição a coloca em um lugar preservado na estrutura

organizacional, garantindo seu pertencimento e a consequente preservação da identidade social. Vale observar que o pertencimento é fundamental para a ativação da identidade social (TURNER et al., 1987) e que a identificação social (ASHFORTH et al., 2008) preservada pode viabilizar cooperação entre empregados, participação e envolvimento nas propostas organizacionais, satisfação e bem-estar no trabalho, criatividade e cordialidade na relação com a organização do trabalho.

A continuidade experimentada na organização, acrescida da intenção de permanecer no contexto organizacional, bem como das oportunidades decorrentes da F&A e da provável identificação com a organização beneficiam a adequação de empregados na etapa de integração.

[...] eu acho que eu fui bem camaleão, eu fui me adaptando às situações que vinha e eu precisava. Eu preciso! Eu preciso trabalhar. Eu não tenho aposentadoria, eu não exerço outra função que não seja a sala de aula e a coordenação. Então, isso aqui é a minha vida, minha vida profissional. Foi isso que eu quis fazer a minha vida toda, ser professora e estar dentro deste mundo da educação [...] Porque o mundo de empresa é assim, ou você se adapta ou você muda pra outra. E eu espero me adaptar sempre. Eu gosto, eu acho que a gente pode se adaptar, é possível. (Entrevista n.1 – professora e coordenadora de curso).

A vinheta acima deixa bem claro que os elementos mencionados como fatores fundamentais para a adequação fizeram parte da trajetória da narradora. Ressalva-se a saída identitária denominada por Tajfel (1981) de criatividade social, caracterizada pela ressignificação do pertencimento grupal em situações de conflito e mudança. Haja vista que a adaptação aconteceu em meio a muitas mudanças.

Na questão dos currículos houve também houve mudança, porque a gente passa a trabalhar numa outra perspectiva profissional. Os currículos já vinham, né? Eles eram discutidos. Mas nesta área o professor não tinha tanto acesso. Hoje a gente sabe que não, que não é assim, né? Hoje a gente descobriu os meios. Mas quando uma empresa chega do tamanho da adquirente, chega e se instala, a gente não conhece os caminhos. Hoje não, hoje a gente sabe, se a gente quiser propor, a gente pode propor. Isso não significa que ela será aceita. Ela também poderá ser aceita. Mas, existem alguns prazos que tem que ser cumpridos. Então, hoje a gente pode indicar bibliografia, fazer algumas indicações importantes na indicação dos currículos. E a gente não sabia disso lá atrás, a gente ainda não sabia o caminho. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

É interessante observar que o desempenho de papéis em outro contexto atrelou-se a outras expectativas, uma vez que os referenciais foram alterados, e, conseqüentemente, as expectativas quanto ao desempenho de cada papel também o foram. Segundo a entrevistada, a adaptação aconteceu com o passar do tempo. De fato, de acordo com o relato, notou-se que as aberturas encontradas na estrutura organizacional, após a F&A, foram de suma importância para garantir a sensação de pertencimento da entrevistada. Vale salientar que, o pertencimento pode ser legitimado no processo de integração, sobretudo quando há possibilidade e espaço para o desempenho de papéis que afirmam identidades. Entretanto, nota-se também que a adaptação exigiu atitudes e comportamentos alinhados com a proposta da organização adquirente.

Eu precisei trabalhar muito no início, eu precisei conversar com as alunas, porque elas queriam saber o que eu, da adquirente, agora, tinha a oferecer a elas. Então foram momentos bem difíceis, de enfrentamentos que nós tivemos em sala de aula, porque nós somos a linha de frente. E aí, a gente teve problema de enfrentamento também com aluno, porque ele também queria saber, isso também gerou uma dúvida no aluno. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

O relato indica que a entrevistada conquistou espaço na organização através de ações vinculadas aos papéis a ela atribuídos. Ela relatou momentos de afirmação da identidade de professora e de coordenadora, diante do “outros significativos”. Neste caso, alunos e gestores de níveis superiores à coordenação de cursos. É interessante notar como a entrevistada relata sua trajetória caracterizada por um trabalho de identidade engendrado através de ações e derivado do reconhecimento na relação “eu-outro”. Obviamente, a integração não ocorre de imediato. Vale salientar que, as entrevistas n. 1 e n. 2 correspondem às narrativas de dois sujeitos de pesquisa que participaram do processo de F&A envolvendo uma das primeiras unidades de negócios a serem instituídas no projeto de F&A que serviu de contexto para esta pesquisa.

Hoje eu digo nós temos a unidade modelo do grupo adquirente, porque hoje a gente tem tudo muito organizado. Temos problemas, milhões de problemas. Mas, em vista daquele impacto, daquela confusão que se instalou no momento da aquisição... Hoje, o pessoal que entra já sabe o modo que... Mesmo que seja pra trabalhar na administração, então existem os treinamentos. O pessoal que ficou na administração passou por vários treinamentos. Nós professoras também passamos por vários treinamentos, os coordenadores também, pra poder trabalhar isso com os professores. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Os professores participam, mas, vem uma coisa pronta pra gente também. O que facilita muito o ensino, o que facilita muito a atuação do professor dentro de sala de aula e do coordenador junto com o corpo docente. (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

As duas vinhetas indicam adequação ao processo de integração na F&A relatada. Observa-se que estratégias de socialização organizacional (VAN

MAANEN, 1992) tem feito parte de esforços para a integração com efeitos significativos.

A adequação no caso do sujeito de pesquisa que narrou a entrevista n.3, que trabalhou em uma unidade de negócios distinta da unidade em que os sujeitos que narraram as duas primeiras entrevistas atuaram, transcorreu de modo semelhante ao que foi observado pelo sujeito da entrevista n.2.

Já pra mim, que era da adquirida... O grupo adquirente comprou... Já pra mim, eu acho que foi um processo mais fácil. Primeiro, porque eu não tinha aquela relação até afetiva com a outra instituição. Sou formada aqui, gosto, sempre gostei muito da instituição. Depois foi comprada pelo o grupo adquirente. Mas, assim, não houve aquela relação afetiva de perda. E eu já tenho uma visão mais prática. Eu acho que se o grupo adquirente comprou é porque a adquirida vendeu. Então, eu acho que a gente tem que se adaptar às mudanças e aí era a minha tentativa de convencer os alunos, de mostrar pra eles aquilo que eu acreditava de que o grupo adquirente assumiu porque alguém vendeu; caso contrário, a adquirente não assumiria. [...] Eles precisavam de uma coordenadora, aí eu assumi já no modelo do grupo adquirente. Não sei como era no antigo modelo, porque eu não tinha nenhuma relação com a pós-graduação do antigo modelo, aí eu já assumi o modelo do grupo adquirente e fui fazendo as coisas conforme solicitadas. (Entrevista n. 3 - professora e coordenadora)

Destaca-se na vinheta acima o fato de a entrevistada relatar facilidade de adaptação em função de não ter desenvolvido “aquela relação afetiva com a outra instituição” (Entrevista n. 3 – professora e coordenadora). De fato, a falta de identificação social com a organização adquirente pode favorecer a adequação aos padrões da organização adquirida. “Uma ressalva deve ser feita para o “senso de eficácia” (SOMMER; BAUMEISTER; STILLMAN, 1998) manifesto através do relato: “Eu já tenho uma visão mais prática. Eu acho que se o grupo adquirente comprou é porque a adquirida vendeu [...]” (Entrevista n. 3 – professora e coordenadora). A entrevistada demonstra um perfil favorável para a integração em casos de F&A, em

virtude da provável necessidade de eficácia que pode viabilizar ações mais práticas e úteis em situações que exigem rápida adaptação.

Todavia, a adequação não dependeria apenas do suposto “senso de eficácia”. Conforme relatado, a entrevistada agiu diante de novos referenciais, por meio do desempenho de novos papéis desempenhados diante de “outros significativos” fundamentais para afirmação e preservação de sua identidade enquanto professora e coordenadora. Além disso, segundo o relato, ela teve oportunidade de assimilar o papel atribuído após a F&A de acordo com a proposta da adquirente, sem a necessidade de perder identificação com papéis que não estivessem alinhados com a proposta da organização adquirente.

Outra vinheta sugere um caso de adequação diferente dos que foram relatados e analisados até o momento.

Aí em 2011 eu estava um pouco mais cansada, já. Já era o terceiro ano e foi um ano muito difícil porque eles me deram uma disciplina que não era da minha área. Então, eu não sabia nada, eu não sou uma pessoa identificada com a área. Aí eu tive que... Pra ser gentil com a minha coordenação, eu tive que atender ao pedido. (Entrevista n. 5 - professora)

Por meio deste relato, observa-se adequação, porém, com alguma dificuldade. Haja vista a baixa identificação com a organização adquirente, e a redução no compromisso (STRYKER, 2007) com a identidade de professora, demonstradas pela entrevistada, desde quando ela foi designada para desempenhar o papel de professora ao assumir uma disciplina com a qual ela não tinha familiaridade. Neste caso, pode ser que tenha ocorrido o processo denominado por Burke e Stets (1999) de auto-verificação. Ou seja, as mudanças enfrentadas no contexto organizacional teriam interferido na

percepção e no entendimento da entrevistada acerca de si mesmo, e ela teria agido no sentido de impedir os distúrbios causadores de discrepâncias entre o padrão de identidade e as expectativas e avaliações asseguradas tanto por ela mesma quanto pelos “outros significativos” inseridos no contexto de interações sociais. A vinheta abaixo reforça a hipótese de auto-verificação (BURKE; STETS, 1999) neste caso.

E pra não perder o emprego, também, eu fiz curso relacionado à disciplina. Eu paguei do meu bolso, eu fiz curso sobre o tema da disciplina. Eu estudei tanto, tanto, tanto, que ficou boa a disciplina. Os alunos adoraram. (Entrevista n. 5 - professora)

O investimento em cursos para aquisição de repertório para o desempenho adequado do papel de professora da disciplina em questão, e para a provável manutenção da posição na organização, pode ser entendido como uma estratégia de adequação com implicações na identidade de papel (STRYKER, 2007) e na identidade social (TAJFEL; TURNER, 1986). Em termos de identidade baseada no papel desempenhado, a entrevistada buscou responder às expectativas do “outro significativo” para “não perder o emprego” (Entrevista n. 5 – professora) e investiu para a manutenção do papel associado à posição de professora ocupada na organização. No que diz respeito à identidade social, as respostas diante de expectativas de outros membros do endogrupo (organização) provavelmente favoreceu a manutenção da entrevistada enquanto membro do grupo.

A despeito dos casos de adequação e dos esforços para adequação, identificados e expostos através de vinhetas, considera-se a possibilidade de empregados não se adequarem à F&A, sobretudo quando mudanças

significativas no ambiente organizacional impedem que o empregado desempenhe papéis de identidade proeminentes na “hierarquia de identidades” (THOITS, 1983). Vale ressaltar que, os indivíduos tendem ao desempenho de identidades salientes na referida hierarquia.

Conforme observado nas vinhetas extraídas da entrevista n. 4, não é sempre que a adequação sucede em processos de F&A.

Então, se no modelo anterior todo mundo sabia quem eu era. Então, né? Professora que terminou o mestrado, que fez doutorado. Então, existia esse reconhecimento dos alunos, dos colegas professores. Nesse outro modelo isso eu não consegui, né? Então, eu tinha uma grande dificuldade, assim, de fazer, de mostrar. Então, isso me cansava muito, né? O tempo todo eu tenho que mostrar o meu trabalho. Tenho que mostrar a minha relevância, tenho que mostrar a legitimidade das questões que eu discuto. E, em alguns momentos eu não tinha mesmo com quem conversar, os poucos interlocutores que eu conheci, que eu encontrei, não conseguiram também ficar na coordenação. Saíram. Então, eu lembro na época, tinha a S, uma coordenadora que eu gostei bastante e ficou só um semestre, tinha uma outra, a professora M, que eu também gostava de conversar com ela, que também tinha uma concepção muito séria do trabalho docente, do trabalho acadêmico, que também não aguentou, ficou só um semestre e saiu. Então, no fim mesmo, logo no final, eu já não tinha com quem conversar, com quem dialogar. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

A vinheta traz inúmeros elementos que revelam questões de identidade emergentes na integração proposta na F&A. De início, destaca-se a perda de lugar no grupo, a falta de reconhecimento e a provável queda na identificação. Isto é, observou-se a perda de um lugar que havia sido conquistado à base de investimentos na formação, no trabalho e na conquista de reconhecimento. Nas palavras da narradora, antes da F&A: “existia esse reconhecimento dos alunos, dos colegas professores” (Entrevista n. 4 – professora e coordenadora). Vale salientar que a queda na identificação social inviabiliza a “despersonalização”

(TURNER et al., 1987) fundamental para a ativação da identidade social. Dessa maneira, aumenta-se a probabilidade de ativação da identidade pessoal, em detrimento da identidade vinculada à normativa do grupo de pertencimento, de suma importância para a coesão e a integração no ambiente organizacional. Some-se a isto a perda de reconhecimento, a perda de interlocutores (“outros significativos”) para a preservação da identidade de “educadora” proeminente na hierarquia de identidades. Ou seja, a entrevistada perdeu o contato com pessoas que desempenhavam “contra-papéis” fundamentais para a preservação de seu papel.

As mudanças organizacionais influenciaram diretamente o contexto organizacional ao ponto de a entrevistada encontrar dificuldades para afirmar e preservar sua identidade. Deste modo, encontrou dificuldades para agir em busca de reconhecimento no endogrupo, uma vez que os papéis a ela atribuídos eram incompatíveis com suas necessidades e motivações pessoais, conforme analisado na subseção sobre a identidade na perspectiva narrativa.

Em meio a tantas dificuldades para a gestão das identidades, ela foi submetida a uma série de atribuições de papéis revestidos de expectativas incompatíveis com sua identidade.

Concomitante com o curso onde eu atuava, eles [gestores da empresa adquirente] me ofereceram um cargo que não era o meu foco, não era o meu trabalho, eu falo que era algo que eu não sabia fazer e não estava disposta a aprender, porque eu não concordava, não concordava que tinha que ser tratado assim. [...] Tanto, que eu não fiquei muito tempo na posição [...] A sensação que eu tinha é que eu estava sempre a mais, sabe? Sempre desencaixada, fora da curva, aquele ponto fora da curva, sempre... Porque era isso, né? Eles têm uma mentalidade muito diferente do que eu acredito, daquilo que eu penso que deve ser pra educar seus filhos hoje. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Mais uma vez, a vinheta aponta para a incongruência entre papéis decretados pelos gestores da organização e o significado do papel internalizado e assimilado pela entrevistada como sendo o seu papel profissional. Assim, percebe-se que ela escolhe não investir na aquisição e no desempenho do papel atribuído: “era um papel que eu também não consegui desempenhar e também acho que não me esforcei pra isso, né?” Vale lembrar a possibilidade de escolha para o exercício de papéis, de acordo com Stryker (2007). Em outras palavras, indivíduos não reagem como autômatos diante de estímulos do ambiente. A escolha é de suma importância aos processos de identidade. Neste caso, a incompatibilidade em termos de identidade repercutiu no engajamento da entrevistada, que não demonstrava alinhamento e tampouco levantava expectativas para a permanência na organização. A impermanência nas posições decretadas pode estar associada à saída identitária denominada por Tajfel (1981) de mobilidade individual: “Então, era um papel que eu também não consegui desempenhar e também acho que não me esforcei pra isso, né?” (Entrevista n. 4 – professora e coordenadora)

Como consequência da não adequação à proposta da F&A, intensificava-se a condição caracterizada pela falta de espaço e de lugar que impedia a garantia do “sentimento de pertença” (TAJFEL, 1981) necessário para o reconhecimento e a afirmação da identidade social: “A sensação que eu tinha é que eu estava sempre a mais, sabe? Sempre desencaixada, fora da curva, aquele ponto fora da curva, sempre [...]” (Entrevista n. 4 – professora e coordenadora).

A narrativa segue trazendo indícios de que a situação da narradora tornava-se cada vez mais insustentável. Mediante a tantas dificuldades

associadas à falta de lugar e de interlocutores que servissem de referência para que a narradora garantisse a preservação de sua identidade, algumas práticas organizacionais complicavam ainda mais o contexto por ela vivenciado na situação de F&A.

Eles realizavam reuniões todas as semanas, todas as semanas. [...] As reuniões eram extenuantes. Eu me lembro de que eu saia das reuniões e as minhas amigas professoras falavam: “Nossa querida! O que aconteceu?” A sensação que eu tinha é de que eu não sabia nem mais quem eu era. Assim, de tão confuso. De tão obnubilada, nesse sentido... De... “O que eu tô fazendo aqui?” Então... Qual é o meu papel? Então, nessas situações eu tentava criar estratégias, eu tentava criar pra me resguardar, no sentido de não prestar atenção em tudo, de filtrar uma série de demandas. Então, eu ia, assim, intimamente, porque não eram estratégias explícitas. Mas, eram estratégias minhas de como eu iria burlar tudo aquilo, todas aquelas demandas que eu não considerava demandas legítimas. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

A última vinheta exposta reforça a análise sobre falta de identificação da entrevistada na relação com a organização adquirente e acrescenta dados interessantes sobre a dinâmica das identidades na situação de mudança. A narradora demonstra falta de perspectivas quanto ao seu futuro na organização, e acrescenta: “[...] o que eu estou fazendo aqui?” A questão pode ser justificada pela dificuldade em se reconhecer enquanto membro do grupo e enquanto ocupante de um papel significativo na dinâmica das identidades no contexto organizacional. Salienta-se o quão insustentável a situação se tornou, chegando ao ponto de a narradora indagar: “Qual é o meu papel?”. Finalmente, a narradora expressou de modo significativo aquilo que Burke e Stets (1999) consideraram como sendo uma demanda para os processos de auto-

verificação: “a sensação que eu tinha é de que eu não sabia nem mais quem eu era, assim, de tão confuso.” (Entrevista n. 4 – professora e coordenadora).

Conforme analisado nesta subseção, a adaptação em processos de F&A pode ser alcançada em função de elementos primordiais para a garantia da integração. O sucesso na aceitação das mudanças depende de escolhas, mas também depende de variáveis de contexto, tais como, oportunidades e propostas compatíveis com as identidades envolvidas na mudança. Considera-se a importância da identificação de empregados com a organização adquirente, que pode levar indivíduos à intenção de permanecer na organização a despeito das mudanças implementadas. Todavia, em alguns casos não se alcança a almejada adaptação de empregados inseridos no projeto de F&A. Aliás, conforme apontado no quadro teórico, as chances de operações de F&A fracassarem por conta de fatores humanos são consideráveis. Tendo em vista a complexidade que envolve a temática das identidades em processos de F&A, apresenta-se a seguir uma subseção destinada para a análise de aspectos de identidade que são mais aproximados do *self* dos indivíduos. O objetivo é privilegiar a perspectiva narrativa da identidade.

4.2.2. Necessidades e motivações para a construção de sentidos da experiência na F&A

A gestão das identidades não recebe influência apenas do pertencimento e dos papéis desempenhados pelos indivíduos. Conforme discutido no quadro teórico, há de se considerar uma dimensão da identidade mais aproximada do *self*. Sabe-se que os indivíduos fazem escolhas, agem e

reagem em variados contextos. As identidades não dependem apenas do reconhecimento de si mesmo na relação com um “outro”. Existe uma dimensão da identidade que deriva da biografia individual. Há uma dimensão da identidade que recebe influência de necessidades e de motivações básicas que orientam ações individuais. Considerando a perspectiva de identidade sustentada no desenvolvimento desta tese, esta subseção destina-se à produção de análises baseadas nas chamadas necessidades e motivações para a construção de sentidos da experiência vivenciada no contexto de F&A.

De acordo com o que foi apresentado no referencial teórico, indivíduos são motivados em função de necessidades básicas que emergem nos processos de construção de sentidos de experiências de vida. As necessidades mencionadas por Baumeister e Newman (1994) foram articuladas com as vinhetas selecionadas para esta subseção. Vale salientar que, algumas necessidades sobrepõem-se. Em outras palavras, considera-se a possibilidade de haver intersecções de necessidades e motivações para narrativas, conforme identificado em algumas vinhetas.

Olha, eu acho que o ser humano é muito adaptável, né? Eu acho que depende muito do propósito e do seu objetivo, porque os seus objetivos individuais, eles acabam te movimentando, depende do que você tem traçado como objetivo na sua vida. Se você precisa trabalhar, se você tem alguns projetos... E aí, mediante a isso, você vai se adaptando a essa nova condição. Porque o mundo de empresa é assim, ou você se adapta ou você muda pra outra. E eu espero me adaptar novamente, eu gosto, eu acho que a gente pode se adaptar, é possível. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

A primeira vinheta exposta refere-se ao caso de uma professora e coordenadora que se mostrou adaptada ao contexto de mudanças decorrentes

da F&A. No caso desta entrevistada, observou-se sobreposição das necessidades e motivações relacionadas ao “senso de propósito” com aquelas associadas ao senso de eficácia, conforme será analisado mais adiante. De fato, ambas as necessidades mostram-se favoráveis à adaptação em situações de mudança. O senso de propósito indica olhar para o futuro, com grandes chances de superação de eventuais obstáculos que possam surgir no processo de mudança. O senso de eficácia, por sua vez, refere-se à necessidade de controlar, prever e manipular variáveis do ambiente para orientar-se no ambiente e construir sentidos das experiências, incluindo as situações de F&A. Na vinheta exposta, a entrevistada expressa as referidas necessidades e motivações ao afirmar seu propósito em continuar na empresa sem deixar de considerar a dimensão prática do processo de adaptação. Vale considerar as escolhas que ela efetuou para garantir a realização do propósito de modo eficaz.

A vinheta seguinte, extraída de outra entrevista, articula “senso de propósito” ao “conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações”. Vale salientar que, neste caso, não houve adequação à proposta de F&A implementada, conforme analisado na subseção anterior.

Atuar como docente é o que eu prefiro. Acho que ainda ali, na salada de aula, apesar das amarras, né? Então, ali na sala de aula, você tem um plano disciplinar que é pronto, que é imposto e você não discute. Você tem um plano didático que é imposto, você não discute. Mesmo assim, você tem ainda uma autonomia, né? Então, tinha lá um livro de didática que eu odiava, né? Daí eu pensava... Gente! Imagina! O que eu vou extrair daí para dar aula de didática, mas tinha que ser aquele. Então, o que eu fazia? Apresentava rapidamente o capítulo do livro e trazia outros textos, trazia outros livros pra fazer a discussão, né? Em algumas turmas isso funciona, em outras não. Tem aluno que fala “Não! Professora, você tem que seguir

o livro e ficar só no livro. Que história é essa? Eu comprei o livro, você tem que usar o livro". Então, são coisas que você também ouve. "Eu vou tirar cópias?" "Tem mais coisas?" "Eu vou buscar outros materiais?", "Ah! Não! Você tá querendo muito". Então, eu acho que na sala de aula você ainda tem uma autonomia que te dá um alento, ainda, pra você ver mesmo o resultado do seu trabalho. Eu acho que dentro dessa constituição, o professor ainda tem a sua autonomia construída. Não é uma autonomia que é dada, porque se eles pudessem, eles te programavam, não é? (risos) Literalmente! (risos)! Entra! Faz assim. Segue o programa. Faça os exercícios. [...] Ainda assim, mesmo diante de tanta dificuldade, a sala de aula é onde o professor consegue construir um diálogo, construir uma ligação, trazer formas pra entender o que está sendo discutido. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

Na vinheta acima, o senso de propósito se revela na possibilidade de escolha, de liberdade para se trabalhar de acordo com os valores individuais que orientam o indivíduo em suas escolhas e ações. Conforme observado anteriormente, a referida narradora não se adaptou ao contexto e queixou-se de valores com os quais ela discordava. Assim, notou-se que ela orienta suas práticas a partir de motivações associadas ao propósito voltado para a formação e educação de outras pessoas, tendo como referencial o senso de justiça, garantido pelo conjunto de valores que fundamentam as ações no contexto de trabalho. Diante das dificuldades encontradas na estrutura organizacional, a entrevistada encontrou a sala de aula como local para afirmar e preservar sua identidade de "educadora", em contraposição às demandas da gestão que seguiam em uma direção diferente à que ela gostaria de seguir, segundo analisado em sua narrativa.

A seguir, encontra-se uma vinheta de uma entrevistada identificada com o senso de propósito. Observa-se, do mesmo modo, intersecção com o conjunto de valores para justificação de ações.

Achava uma coisa meio injusta, né? Algumas pessoas ganhando praticamente a metade do salário que as pessoas da adquirida ganhavam. Tinha essa coisa meio esquisita no ar: “Você é adquirida ou você é adquirente”? Eu achei uma coisa meio desconfortável, meio desrespeitosa com os colegas, né? Foi um ponto que eu observei também, mas, fora isso a coisa começou a caminhar. Eu acho assim, o objetivo maior que era o aluno em sala de aula, né? Então, o que eu procurei priorizar? Procurei isso. Então, porque eu procurei priorizar isso, as coisas foram se diluindo, ficaram menores, né? Frente a um objetivo maior. E aí, acabei sendo bastante feliz, acabei com essa coisa, com essa desconfiança. (Entrevista n. 6 - professora)

A entrevistada inicia com expressão do senso de justiça: “Achava uma coisa meio injusta, né?”, e segue tecendo considerações sobre o incômodo associado ao fato de não haver isonomia salarial no contexto de F&A. Todavia, mais adiante, ela sugere uma estratégia semelhante àquela empregada pela entrevistada da vinheta anterior, quando elege a sala de aula como contexto para afirmação e preservação da identidade.

A seguir, expõe-se outra vez uma vinheta extraída da entrevista n. 4. Trata-se de uma vinheta caracterizada pela necessidade de a narradora apoiar suas ações em um “conjunto de valores associados à sensação de "bondade" e à justificação de ações” (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994).

[...] Apesar de eu ter trabalhado por tantos anos, e ainda estar envolvida com o ensino superior particular, eu tenho pra mim e eu sempre discuto isso nas aulas, e sempre explico para os alunos, aquele princípio filosófico de que a educação é um bem público. Sendo um bem público, ela é de direito garantido a todos. Então, quando você começa a privatizar isso, né? Quando você começa demarcar fronteiras, você cria essas universidades, você cria essas instituições particulares, que vendem algo que não deveria ser vendido, no meu ponto de vista, né? Isso é algo que eu acredito, é algo que eu penso, que eu acredito, que eu sempre tive comigo. Então, o meu percurso é muito relacionado à educação pública. [...] Então, isso sempre foi um embate muito forte, né? Porque, ao mesmo tempo em que eu acredito nisso, eu tinha que vender a minha força de trabalho

pra instituição particular. (Entrevista n. 4 - professora e coordenadora)

A vinheta expressa indicadores daquelas que provavelmente sejam as necessidades e motivações mais relevantes para a identidade da entrevistada. As dificuldades enfrentadas diante de demandas para adaptação são elucidadas a partir do momento em que a narrativa segue rumo àquilo que mais se aproxima do *self*, em termos de valores com potencial para orientar escolhas, ações, atitudes e comportamentos. Observam-se justificativas para ações tomadas no contexto de trabalho, que são fundamentadas em valores assimilados na trajetória de vida e de experiências da entrevistada: “o meu percurso é muito relacionado à educação pública. [...] Então, isso sempre foi um embate muito forte, né? Porque, ao mesmo tempo em que eu acredito nisso, eu tinha que vender a minha força de trabalho pra instituição particular” (Entrevista n. 4 – professora e coordenadora). A entrevistada manifesta compromisso com o papel de educadora; no entanto, não identifica a educação como uma atividade que deve ser comercializada. Ao contrário, ela entende a educação como um bem público. Deste modo, os valores que fundamentam sua prática contrastam inevitavelmente com os objetivos da organização em que ela exercia o trabalho à época da entrevista. Dessa maneira, dificultam-se a emergência, preservação e manutenção de identidade baseada no pertencimento grupal, e a probabilidade de se manter enquanto ocupante de um papel com potencial para fomentar identidade de papel (STRYKER, 2007). Esta vinheta justifica a relevância da produção de análises da dinâmica das identidades em uma perspectiva multidimensional e complexa.

A próxima vinheta retoma a entrevista n.1 e reforça a ideia da sobreposição de necessidades e motivações para a construção de sentido das experiências. Conforme indicado no início da subseção, a entrevistada que narrou a primeira entrevista expressa senso de propósito em articulação com senso de eficácia. Vale lembrar-se da identificação que ela manifesta com o papel de educadora, ainda que divida a docência com a coordenação de curso, e das estratégias que ela empregou para manter-se durante a integração na operação de F&A. Conforme a vinheta selecionada, a entrevistada manifestou-se assim:

Depois de seis meses, aí, não. Aí eu terminei [curso que havia sido interrompido]. Era pra terminar antes, mas tive que estender um pouco mais. Mas, foi ótimo, foi bom aquele momento eu ter parado pra entender o que estava acontecendo, pra me fortalecer em termos de entender o que acontecia na adquirente, e pra entender qual seria a minha contribuição, porque eu queria ficar. (Entrevista n. 1 - professora e coordenadora)

Observa-se novamente a sobreposição do senso de propósito em relação ao senso de eficácia. A entrevistada relata sua estratégia baseada em um ato cauteloso, todavia, sem se distanciar do propósito de permanecer na organização e seguir adiante com o trabalho desenvolvido. Vale salientar que, tanto o senso de propósito quanto o senso de eficácia podem ter influenciado as escolhas feitas pela entrevistada durante a etapa de integração no processo de F&A que serve de contexto para esta pesquisa.

A próxima vinheta também mostra a influência das necessidades e motivações individuais nos processos de identidade que se dá em diferentes níveis.

[...] [No futuro] eu me vejo trabalhando, dando continuidade ao meu trabalho aqui. Sempre melhorando em todos [os] aspectos, porque até também é o que eu tinha te falado, tem metas a

serem cumpridas, e a gente participa disso, a gente tem diálogo. Eu me vejo dando continuidade e melhorando o trabalho a cada semestre. (Entrevista n. 2 - professora e coordenadora)

A entrevistada projeta o futuro e expressa o senso de eficácia, que se mostra compatível com o papel exercido na organização. Observa-se que, o senso de eficácia, capaz de influenciar atitudes, escolhas e comportamentos, condiz com as demandas organizacionais para a integração na F&A, especialmente em função da posição de liderança delegada para a entrevistada a partir da mudança organizacional engendrada pela operação de F&A. As ações parecem viabilizar: sentimento de pertença, espaço para a ação, desempenho de papéis de identidade em articulação com os objetivos organizacionais.

Por fim, destacam-se as necessidades e motivações associadas ao chamado “senso de autoestima” (BAUMEISTER; NEWMAN, 1994). Nas palavras da entrevistada que concedeu a entrevista n. 5:

Eu sou muito grata à instituição, porque quase tudo de bacana que eu construí na minha vida, nos últimos anos, sempre tem alguma coisa que está entrelaçada com a universidade adquirida. Pessoas bacanas que eu conheci, coisas que eu aprendi. Eu ganhei uma facilidade em sala de aula. Excelente! Não é? Cinco anos dando aulas. Eu conheci muita gente bacana. Então, assim, se eu olhar pra trás mesmo, eu só tenho do que agradecer mesmo [...] É muito carinho que eu recebi. Tenho certeza que eu recebi muito mais carinho do que hostilidade. (Entrevista n. 5 - professora)

Observa-se necessidade e motivação associada à possibilidade de manter a autoestima, a partir da reciprocidade na relação eu-outro. Sabe-se que o pertencimento grupal, vinculado à identidade social (TAJFEL, 1981) é de

suma importância para a autoestima. Aliás, em situações de ameaça à autoestima, algumas pessoas podem investir no que Tajfel (1981) denominou de “saídas identitárias” a fim de preservar a autoestima. Trata-se, portanto, de uma necessidade que pode ter favorecido a construção de sentidos da experiência de F&A na perspectiva da entrevistada. Percebe-se a ênfase dada ao reconhecimento conquistado na organização e à possibilidade de compartilhar experiências através do pertencimento.

Esta subseção encerra o capítulo de análise e discussão de modo a salientar a influência dos chamados aspectos individuais da identidade aos processos de identidade, aqui analisados em uma perspectiva multidimensional. Observaram-se inúmeras possibilidades de diálogos e articulações envolvendo perspectivas de identidade voltadas para a produção de análises em diferentes níveis, tais como o nível intergrupai, o nível interpessoal e o nível individual. As vinhetas despontaram como recurso potente para o enriquecimento das análises sobre a dinâmica das identidades. Apresenta-se a seguir algumas conclusões provenientes do desenvolvimento desta tese.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa concluiu que o estudo da dinâmica das identidades em processos de F&A demanda pelo investimento em metodologias e estratégias de pesquisa capazes de abordar a identidade em sua complexidade. A produção de análises sobre a dinâmica das identidades mostra-se difícil pelo fato de a identidade figurar como uma estrutura complexa, múltipla, multidimensional, fragmentada, flexível e dinâmica.

A etapa de integração em processos de F&A, por sua vez, também se mostrou complexa. Ela configura-se como um momento crítico para todas as pessoas envolvidas na F&A, porque é caracterizada pelo dinamismo fomentado por fatores como, abordagem utilizada na gestão da integração, intensidade da integração, motivação para o negócio, dentre outros que a tornam ainda mais problemática.

Deste modo, quando se pensa na necessidade de adaptação e de adesão de empregados diante de propostas fomentadas pelos processos de F&A, há de se considerar a complexidade que abrange a identidade, enquanto categoria de análise do ser social, e as estratégias de F&A que representam respostas empresariais às mudanças flagradas no contexto globalizado.

Vale ressaltar que, a metodologia empregada na produção de análises para o desenvolvimento desta tese mostrou-se compatível com os objetivos traçados para a realização da pesquisa. Todavia, algumas lacunas evidenciadas e justificam a iniciativa para a realização de novas pesquisas sobre a temática analisada.

O estudo demonstra a relevância da gestão de identidades para a concretização das estratégias voltadas para a integração. A referida gestão

sugere a busca pela articulação entre habilidades, competências, crenças, atitudes e valores capazes de cooperar com a integração em processos de F&A. Finalmente, espera-se que novos estudos sejam realizados no sentido de ampliar a compreensão sobre os fatores humanos envolvidos nas operações de F&A.

REFERÊNCIAS:

ABRAMS, D.; HOGG, M. A. Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, v. 18, p. 317-334, 1988.

_____. HOGG, M. A. Social identification, self-categorization and social influence. *European Review of Social Psychology*, v. 1, p. 195-228, 1990.

_____. *et al.* Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, v. 29, n. 2, p. 97-119, 1990.

_____. Processes of social identification. In: Breakwell, Glynis M., ed. *The Social Psychology of Identity and Self Concept*. Surrey University Press, pp. 57-100, 1992.

AMIOT, C. E.; TERRY, D. J.; CALLAN, V. J. Status, equity, and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, v. 46, p. 557-577, 2007.

ANTUNES, M. T. P; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, n. 29, p. 41-54, 2002.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39, 1989.

_____. Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.

_____. HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BAUMEISTER, R. F. How the self became a problem: A psychological review of historical research. *Journal of personality and social psychology*, v. 52, n. 1, p. 163, 1987.

_____. Masochism as escape from self. *Journal of Sex Research*, v. 25, n. 1, p. 28-59, 1988.

_____. The optimal margin of illusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, v. 8, n. 2, p. 176-189, 1989.

_____. STILLWELL, Arlene; WOTMAN, Sara R. Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflict: autobiographical narratives about anger. *Journal of personality and social psychology*, v. 59, n. 5, p. 994, 1990.

_____. *Meanings of life*. Guilford Press, 1991.

_____. WOTMAN, S. R; STILLWELL, A. M. Unrequited love: On heartbreak, anger, guilt, scriptlessness, and humiliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 64, n. 3, p. 377, 1993.

_____. NEWMAN, Leonard S. How stories make sense of personal experiences: Motives that shape autobiographical narratives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 20, n. 6, p. 676-690, 1994.

_____. MURAVEN, Mark. Identity as adaptation to social, cultural, and historical context. *Journal of adolescence*, v. 19, n. 5, p. 405-416, 1996.

BRUNER, J. *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press, 1986.

_____. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21, 1991.

_____. Realidade mental, mundos possíveis (M. A. G. Domingues, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 6, p. 729-769, 2004.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, v. 38, p. 477-500, 1985.

_____. Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, p. 836-849, 1991.

_____. REITZES, D. C. An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, p. 239-251, 1991.

_____. STETS, J. E. Trust and commitment through self-verification. *Social Psychology Quarterly*, p. 347-366, 1999.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. *Mergers and acquisitions: the Human Factor*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1992.

_____. 'Mergers and acquisitions: an update and appraisal', In: G.P. Hodgkinson and J.K. Ford (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley: Chichester, v. 20, p. 1-38, 2005.

_____.et al. Methods in M&A - A look at the past and the future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, v. 28, p. 95 – 106, 2012.

CHATTERJEE, S. Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 2, p. 119-139, 1986.

CIAMPA, A. C. *A Estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo, Brasiliense, 1987.

ELLEMERS, N.; WILKE, H; VAN KNIPPENBERG, Effects of the legitimacy of low group or individual status on individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 64, n. 5, p. 766, 1993.

ETHIER, K. A.; DEAUX, K. Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat. *Journal of personality and social psychology*, v. 67, n. 2, p. 243, 1994.

FISCHER, P.; GREITEMEYER, T.; OMAI, S.I.; FREY, D. Mergers and group status: The impact of high, low and equal group status on identification and satisfaction with a company merger, experienced controllability, group identity and group cohesion. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. v. 17, p. 203-217, 2007.

GAERTNER, S. L.; BACHMAN, B. A.; DOVIDIO, J. D.; BANKER, B. S. Corporate mergers and stepfamily marriages: Identity, harmony, and commitment. In: (orgs.). HOGG, M. A.; TERRY, D. (orgs.). *Social identity processes in organizations*, p. 265-282. Philadelphia, PA: Psychology Press, 2001.

GALPIN, T., J.; HERNDON, Mark. *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco, 2000.

GIESSNER, S. R. Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, v. 64, n. 8, p. 1079-1098, 2011.

_____. ULLRICH, J.; VAN DICK, R. Teaching & Learning Guide for: Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, v. 5, p. 500–504, 2011.

_____. ULLRICH, Johannes; VAN DICK, Rolf. A social identity analysis of mergers & acquisitions. *Handbook of Mergers & Acquisitions*, p. 474-494, 2012.

HASLAM, S. A. et al. Stereotyping and social influence: The mediation of stereotype applicability and sharedness by the Views of in-group and out-group members. *British journal of Social Psychology*, v. 35, p. 369-397, 1996.

_____. *A. Psychology in organizations*. Sage, 2004.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. Managing acquisitions: *Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press, 1991.

HOGAN, E.A.; OVERMYER-DAY, L. "The psychology of mergers and acquisitions." *In*: C.L. Cooper and L.T. Robertson (orgs.). *International Review of industrial and organizational Psychology*. Chichester, UK, Wiley, v. 9, p. 247-281, 1994.

HOGG, M. A.; HARDIE, E. A. Prototypicality, conformity and depersonalized attraction: A self-categorization analysis of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, v. 31, n. 1, p. 41-56, 1992.

_____. MULLIN, B. A. Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. 1999.

HSIEH, H-F; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

IBARRA, H. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 764-791, 1999.

JAMES, W. *The principles of psychology*. Oxford, England: Dover, 1990. (Original publicado em 1890).

JOVCHELOVITCH, S., BAUER, M. W. Entrevista narrativa. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, v. 2, p. 90-113, 2002.

KEY, S. L. *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. São Paulo, Record, 1995.

MALVEZZI, S. *O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na Grande São Paulo*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1979. (Dissertação de mestrado).

_____. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organização e Sociedade*, UFBA, v. 7, n. 17, p. 137-143, 2000.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Merger, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. MIRVIS, P. H. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 2, p. 80-92, 2001.

McADAMS, D. P. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: William Morrow, 1993.

MEAD, G. H. Espírito, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social. Barcelona: Paidós, 1982. (Trabalho original publicado em 1934).

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

NAHAVANDI, Afsaneh; MALEKZADEH, Ali R. Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, v. 13, n. 1, p. 79-90, 1988.

NASCIMENTO, L. R; MALVEZZI, S. Identity: An Instrument for Mergers and Acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions* (Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 14) Emerald Group Publishing Limited, v. 14, p. 129-142, 2015.

O'ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, p. 13-32, 1995.

PITKETHLY, Robert; FAULKNER, David; CHILD, John. Integrating acquisitions. *Advances in mergers and acquisitions*, v. 2, p. 27-57, 2003.

RHINOW, G. *O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida*. São Paulo. 187 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, p. 76-87, 2001.

SARBIN, Theodore R.; SCHEIBE, Karl E. A model of social identity. *Studies in social identity*. Nova York: Praegers Publishers, 1983.

SCHWEIGER, D. M.; VERY, P. Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in mergers and acquisitions*, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2003.

SENNETT R. Street and office: two sources of identity, in W. HUTTON & A. GIDDENS (Eds.) *On the Edge. Living with Global Capitalism*: London: Jonathan Cape, 2000.

SENN, L. Cultura. In: KEY, S. L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, p. 17-31, 1995.

SERPE, R. T.; STRYKER, S. The construction of self and reconstruction of social relationships. *Advances in group processes*, v. 4, p. 41-66, 1987.

SHRIVASTAVA, P. *Postmerger integration*. *Journal of business strategy*, v. 7, n. 1, p. 65-76, 1986.

SOMMER, K. L.; BAUMEISTER, R. F.; STILLMAN, T.F. *The construction of meaning from life events: Empirical studies of personal narratives*, 1998.

STETS, Jan E. Role identities and person identities: Gender identity, mastery identity, and controlling one's partner. *Sociological Perspectives*, v. 38, n. 2, p. 129-150, 1995.

STRYKER, S. Identity Salience and Role Performance. *Journal of Marriage and the Family*. 4:558-64, 1968.

_____. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin Cumming, 1980.

_____. SERPE, R. Commitment, Identity Salience, and Role Behavior: A Theory and Research Example. In: *Personality, Roles, and Social Behavior*, edited by William Ickes and Eric S. Knowles. New York: Springer- Verlag, pp. 199-218, 1982.

_____. SERPE, R, T. Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts?. *Social psychology quarterly*, p. 16-35, 1994.

_____. BURKE, P, J. The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, p. 284-297, 2000.

_____. Identity theory and personality theory: Mutual relevance. *Journal of personality*, v. 75, n. 6, p. 1083-1102, 2007.

_____. From Mead to a structural symbolic interactionism and beyond. *Annu. Rev. Sociol.*, v. 34, p. 15-31, 2008.

TAJFEL, H. Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social Issues*, v. 25, p. 79-97, 1969.

_____. Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, v. 223, n. 5, p. 96-102, 1970.

_____. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press, 1978.

_____. *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

_____. Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, v. 33, n. 1, p. 1-39, 1982.

_____. TURNER. J. The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson-Hall, Chicago. Págs, p. 7-24, 1986.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

TERRY, Deborah J.; HOGG, Michael A. Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 22, n. 8, p. 776-793, 1996.

_____. CALLAN, V. J. In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, Practice*, v. 2, p. 67-81, 1998.

_____. O'BRIEN, A.T. Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, v. 4, p. 271-289, 2001.

THOITS, P. A. Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American Sociological Review*, p. 174-187, 1983.

TURNER, J. C. Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Org.). *Advances in group processes*. (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

_____. OAKES, P, J. The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, v. 25, n. 3, p. 237-252, 1986.

TURNER, J. C.; HOGG.; M. A.; OAKES, P. J.; REICHER, S. D.; WETHERELL, M. S. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell, 1987.

ULLRICH, J.; WIESEKE, J. van DICK , R. Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42, 1549-1569, 2005.

van DICK, Rolf; WAGNER, Ulrich; LEMMER, Gunnar. Research note: The winds of change—Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 13, n. 2, p. 121-138, 2004.

_____. ULLRICH, J.; TISSINGTON, P. A. Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management*, 17, 69–79, 2006. Disponível em: <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok05/f10201g/RP0419.pdf>. Acesso: 27/05/2011.

van KNIPPENBERG, A. D. Intergroup differences in group perceptions. The social dimension: European developments in social psychology, v. 2, p. 560-578, 1984.

_____. et. al. Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252, 2002.

van LEEUWEN, E.; van KNIPPENBERG, D.; ELLEMERS, N. Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 29, p. 679-690, 2003.

van MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, p. 45-62, 1989.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. Sage, 1995.

_____. *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell, 2001.

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Trata-se de uma pesquisa em nível de doutorado, intitulada “Análise da dinâmica de identidades em processos de fusão e aquisição empresarial”, a qual será desenvolvida sob a responsabilidade do pesquisador, Ladislau Ribeiro do Nascimento, sob a orientação do Prof. Dr. Sigmar Malvezzi e tem como objetivo fornecer elementos para efetuação de análises sobre a dinâmica identitária de trabalhadores com experiência em processos de fusão e aquisição empresarial.

O objetivo dessa entrevista é estritamente acadêmico, não havendo nenhuma outra finalidade oculta. A coleta de dados será realizada por meio de uma entrevista que deve durar de 40 a 90 minutos, dependendo da sua disponibilidade para narrar sua experiência profissional em um contexto de fusão e aquisição empresarial. A entrevista será realizada em uma sala de estudos e de reuniões, vinculada à biblioteca Dante Moreira Leite, situada na Universidade de São Paulo. As narrativas serão gravadas e os registros ficarão em posse do pesquisador, com acesso restrito e sem identificação dos entrevistados.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento, caso o participante sinta-se desconfortável durante o período de entrevista, uma vez que a entrevista pode suscitar memórias que impliquem em sensações agradáveis ou desagradáveis. O pesquisador ainda poderá utilizar notas referentes aos comentários feitos pelo participante antes ou depois da entrevista.

O sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese. Todavia, conforme mencionado, você poderá se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado. Você será ressarcido das despesas decorrentes da participação na pesquisa.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em tese de doutorado, livro e/ou periódico científico, mas, novamente, reforça-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as possíveis mudanças na dinâmica das identidades pesquisadas, não cada uma em particular.

Como benefício você terá possibilidade de refletir sobre a relação entre identidade e mudança organizacional.

Pesquisador

Ladislau Ribeiro do Nascimento

Doutorando em Psicologia Social e do Trabalho
pelo Instituto de Psicologia da USP.

Instituto de Psicologia da USP

Av. Prof. Mello Moraes 1721

CEP 05508-030

Cidade Universitária - São Paulo – SP.

e-mail: ladislau@usp.br / telefone (inclusive para ligações a cobrar): 11 97685-1350

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Análise da dinâmica de identidades em processos de fusão e aquisição empresarial”, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data:

Nome e Assinatura do sujeito de pesquisa: