

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA (RE)CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO

[2011]

Fernanda Garcia Resende

Alessandro Vinicius de Paula

Centro Universitário de Lavras - UNILAVRAS, Lavras/MG (Brasil)

Email:

avpaula@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo de caso objetivou identificar e discutir a influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos indivíduos de uma empresa do setor de tratamento de resíduos localizada no sul de MG. A pesquisa contou com a participação de quatorze funcionários da referida instituição, tendo sido utilizadas a observação participante e a entrevista semi-estruturada como técnicas para coleta de dados. Na apreciação das informações encontradas, empregou-se a análise de conteúdo, evidenciando que os trabalhadores atuam de forma padronizada referente ao pensar, sentir/perceber e agir em relação ao trabalho e à empresa. Concluiu-se que os elementos da cultura organizacional (valores, sentimentos e comportamentos) influenciam na (re)construção da identidade dos trabalhadores, revelando-se como fatores fundamentais para a compreensão de como eles apreendem a empresa e constroem seu auto-conceito. Tais elementos mostram-se relevantes para a formulação de políticas de gestão de pessoas eficientes e para a manutenção da saúde dos trabalhadores.

Palavras-chave: Cultura organizacional, identidade organizacional, gestão de pessoas, auto-conceito, saúde do trabalhador.

O conceito de cultura vem sendo adotado, de modo mais genérico, com o intuito de evidenciar que diferentes grupos possuem padrões típicos de pensar, sentir e agir (GEERTZ, 1989; JAIME JR, 2002). O termo cultura pode ter várias definições. Segundo o dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999, p. 591), a cultura pode ser:

[...] Conjunto de características humanas que não são inatas, e se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. [...] nas ciências humanas [...] está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a das interações sociais. [...] O conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, norma de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais etc. [...] cultura pode ser tomada como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica [...].

Segundo Berger e Luckmann (2002), a construção e a manutenção da cultura pressupõem a existência de um determinado nível de compartilhamento da realidade social edificada pelos membros de um grupo. A importância da utilização desse conceito está em demonstrar que modos peculiares de expressão e de interação social encontram explicações em hábitos, costumes e crenças compartilhadas pelos membros de um mesmo grupo ou sociedade.

Como existe uma diversidade de formulações para o termo cultura, com origens em diferentes áreas do conhecimento, para esse estudo, adotamos o conceito de cultura definido como:

[...] formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados ou ainda valores e crenças profundamente enraizados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 411).

Ao tratar, especificamente, da dinâmica da cultura dentro das instituições, Schein (2001) define cultura organizacional como um conjunto de padrões comportamentais desenvolvidos, descobertos ou inventados por um determinado grupo de pessoas pertencentes a uma instituição, cuja função primordial consiste em promover adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno quanto externo. Assim, à medida que os membros de uma cultura aprendem a lidar com seus problemas de adaptação ao meio externo e a resolver seus conflitos de integração interna, esses padrões de resolução de problemas que funcionaram bem (por terem sido validados e legitimados pelo grupo) passam a ser ensinados a novos membros como uma forma correta de pensar, sentir e agir em relação àqueles problemas.

A compreensão da cultura como uma variável organizacional é de suma importância. Segundo Johann (2000, p. 07), no que se refere à gestão de pessoas, compreender “a cultura da organização deve ser a prioridade das prioridades: todas as formas de gerenciamento de pessoas e de instrumentos de recursos humanos devem subordinar-se a gestão da cultura organizacional”.

Além disso, a cultura organizacional pode exercer grande influência na construção da identidade dos seres humanos, uma vez que, no contexto das instituições, esses indivíduos se transformam, na medida em que se adaptam às demandas dos vários grupos sociais dos quais fazem parte. Tal influência permite a formação da identidade organizacional, oferecendo uma noção de totalidade ao indivíduo e levando-o a construir uma imagem de si, num processo dinâmico e complexo (ZANELLI, 2003).

Silva e Vergara (2000) afirmam que não faz sentido falarmos de uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades, que se constroem dinamicamente ao longo do tempo e nos diferentes contextos nos quais estão inseridos. A cultura organizacional “pode ser vista como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros” (SILVA e VERGARA, 2000, p. 05).

Diante das considerações apresentadas, o objetivo principal desse estudo¹ foi identificar e discutir as influências da cultura organizacional no processo de (re)construção da identidade dos indivíduos de uma empresa privada do setor de coleta, transporte e tratamento de resíduos localizada em uma cidade do sul de Minas Gerais, fazendo um levantamento das vivências, valores e crenças apresentados por seus integrantes. Pesquisar tal tema mostra-se relevante, pois o estudo da cultura organizacional pode fornecer importantes pistas para a compreensão e identificação dos processos de (re)construção da identidade organizacional dos membros das instituições. Tais informações são primordiais para a elaboração de políticas de gestão de pessoas mais contextualizadas e atentas à promoção e preservação da saúde dos trabalhadores.

Pretendeu-se, neste estudo, investigar como os mecanismos da cultura organizacional mantêm os trabalhadores imbuídos dos mesmos propósitos e dos mesmos interesses da organização, bem como compreender os processos psicológicos envolvidos na formação da identidade institucional desses trabalhadores.

MÉTODO

Participantes

Participaram do estudo quatorze sujeitos (seis mulheres e oito homens) sendo que todos apresentavam vínculo empregatício formal com a empresa estudada. Os critérios estabelecidos para a inclusão dos participantes na amostra foram: estarem registrados pela empresa pesquisada com tempo de serviço mínimo de um ano na ocupação; disponibilidade para participação do

¹ O presente estudo contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG (bolsa de iniciação científica).

estudo e nível hierárquico ocupado na instituição, visando a obtenção de relatos de múltiplos setores/níveis da empresa.

Os dados sócio-demográficos estão descritos na Tabela 1, de acordo com o sexo, idade, setor de trabalho na empresa, escolaridade, estado civil e renda familiar.

Tabela 1 - Distribuição sócio-demográfica dos participantes do estudo.

Setor	Escolaridade	Estado Civil	Renda familiar
Adm.	Médio Com.	Solteira	1 a 2. S.M
Adm.	Sup. Com.	Casada	6 a 10. S.M
Oper.	Médio Com.	Solteiro	2 a 4. S.M
Oper.	Fund. Inc.	União Estável	2 a 4. S.M
S. Geral	Fund. Inc.	Casada	1 a 2. S.M
Oper.	Sup. Inc.	Casado	1 a 2. S.M
Téc.	Sup. Com.	Casada	6 a 10. S.M
Adm.	Médio Com.	Casado	1 a 2. S.M
Adm.	Sup. Com.	Solteiro	+ de 10. S.M
Oper.	Médio Inc.	União Estável	1 a 2. S.M
Adm.	Sup. Com.	Solteira	4 a 6. S.M
Oper.	Médio Com.	União Estável	2 a 4. S.M
Com.	Sup. Com.	Casado	+ de 10. S.M
Oper.	Fund. Com.	Solteiro	4 a 6. S.M

Legenda:

P = Participante

M = Masculino

F = Feminino

Adm. = Administrativo

Com. = Comercial

Oper. = Operacional

S. Geral = Serviços Gerais

Téc. = Técnico

Fund. Com. = Fundamental completo

Fund. Inc. = Fundamental incompleto

Médio Com. = Médio completo

Médio Inc. = Médio Incompleto

Sup. Com. = Superior Completo

Sup. Inc. = Superior incompleto

S.M = Salário mínimo

A idade dos participantes variou entre 22 e 40 anos (média de 31 anos). Quanto ao estado civil, a amostra foi composta por 43% de participantes casados; 36% solteiros e 21% em regime de união estável. Em relação à escolaridade, 36% dos funcionários concluíram o ensino superior; 28% completaram o ensino médio e 14% possuem o ensino fundamental incompleto. Os níveis de escolaridade superior incompleto, fundamental completo e médio incompleto representaram 7% cada.

Ao levantarmos a renda familiar dos participantes, constatou-se que 35% da amostra possui renda familiar entre um e dois salários mínimos; 21% tem renda familiar entre dois e quatro salários mínimos e 14% apresentaram renda familiar entre quatro e seis salários. Outros 14% declararam rendimentos acima de seis salários mínimos.

Instrumentos

Utilizou-se neste estudo uma abordagem qualitativa que permitiu incorporar as questões dos significados e das intencionalidades dos sujeitos como condições inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais (MINAYO, 2004).

Na primeira fase do estudo, realizou-se a observação participante (MINAYO et al., 1994) da instituição com a intenção de observar e registrar dados referentes à rotina e ao comportamento dos trabalhadores em todos os setores da empresa, o que permitiu obter informações sobre a dinâmica de funcionamento da instituição.

Na segunda etapa, utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturada desenvolvido especificamente para o presente estudo, contendo questões abertas e fechadas abordando os elementos da cultura organizacional e da (re)construção da identidade organizacional, bem como fatores referentes às condições sócio-demográficas, relações interpessoais, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.

Procedimentos para coleta e análise de dados

A fase de coleta de dados ocorreu entre maio e julho de 2010. Uma vez obtidas as autorizações para a realização da pesquisa, junto à empresa e ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Lavras (UNILAVRAS), foram adotados os seguintes procedimentos: execução da observação participante e realização das entrevistas com os quatorze sujeitos selecionados para constituir a amostra do estudo.

Após o fornecimento de informações/esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, bem como orientações acerca do caráter voluntário de participação no estudo, foi apresentado e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (conforme Resolução n.º 196 do

Conselho Nacional de Saúde) e, por fim, a realização individual das entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada um. Cada entrevista foi realizada em uma sala destinada aos treinamentos da empresa e teve duração de aproximadamente 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas para a realização da análise dos dados.

O método de análise que melhor se enquadrou na pesquisa foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1995), onde o material coletado pôde ser analisado dentro dos objetivos deste estudo. Buscando compreender os discursos dos trabalhadores, utilizou-se a análise por categorias que foi dividida em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material ou codificação e, por fim, 3) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. A categorização possibilitou a organização dos elementos coletados semelhantes entre si, permitindo a atribuição de sentido e a interpretação qualitativa dos discursos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, discutiremos alguns relatos dos participantes que revelam como eles percebem as relações entre a cultura organizacional e a formação da identidade organizacional. Com base em elementos obtidos por meio das entrevistas, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise: **pensar**, **sentir/perceber** e **agir**. Tais categorias permitiram compreender como os trabalhadores organizam e entendem a dinâmica organizacional, especialmente, no que se refere aos elementos envolvidos na (re)construção de sua identidade organizacional.

O pensar

A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interagem com as pessoas, as estruturas e os sistemas de controle de uma instituição para produzir normas e comportamentos. Nas organizações, a cultura se expressa na teia de significados tecidos pelos próprios sujeitos (ZANELLI, 2003). Desta forma, a categoria **pensar**, apresentada a seguir, possibilita uma ilustração sobre **fatores cognitivos** ligados aos processos de interpretação e identificação com a cultura organizacional, abarcando elementos que são pensados coletivamente pelos membros da instituição (p. ex: valores, crenças, mitos, heróis, ideologias, etc).

Um forte valor (pensamento difundido) na empresa estudada é a preocupação/cuidado com o meio ambiente - setor de mercado no qual atua. Deste modo, percebeu-se a preocupação da empresa em transmitir aos funcionários as políticas envolvendo a preservação do meio ambiente, o que é fortemente enraizado na verbalização dos trabalhadores:

“Com relação ao meio ambiente, a empresa prega e passa para os cliente sobre a destinação correta dos resíduos que eles mandam, de forma que não altere ou prejudique o meio ambiente e que não cause nenhuma reação”. (Participante 1)

“O ramo da empresa está ligado ao meio ambiente, então a empresa passa para gente é uma preocupação com o meio ambiente, segue a legislação [...]”. (Participante 6)

“A empresa já está ligada com o setor de meio ambiente e de preservar o meio ambiente [...] a empresa tá ajudando a todos por cuidar do meio ambiente, afinal são produtos que se não tivesse aqui na empresa onde estaria indo esses resíduos? E aqui são tratados”. (Participante 9)

O **pensar** referente à segurança dos trabalhadores também é fortemente enraizado e manifestado em rituais e atitudes como a utilização dos equipamentos de segurança e o cuidado/atenção com a manipulação de resíduos:

“Na parte de segurança eu tenho que usar sempre o EPI [Equipamento de Proteção Individual] no caso bota, capacete, assim que eu entrei na empresa foi a primeira coisa que me falaram [...]. Não pode também chegar muito perto dos resíduos nem tocar em nada porque você não sabe o que é, senão precisaria utilizar as luvas [...]”. (Participante 1)

“Os riscos são de pegar algum vírus ou alguma doença, daí agente usa os EPIs para evitar, o calor é grande perto do incinerador daí tô sempre tomando água [...]”. (Participante 3)

“[...] sobre os riscos com os resíduos, ter cuidado com a área de saúde, tem risco se encostar em alguma coisa, não pode andar sem botas e tem que vim sempre de uniforme, tem muita preocupação com a segurança [...]”. (Participante 5)

O sentir/perceber

O **sentir/perceber** é a categoria que ilustra os **fatores subjetivos e afetivos** dos trabalhadores, sendo formada pelos sentimentos e percepções que os trabalhadores desenvolvem em suas relações com a empresa. As demandas institucionais cotidianas podem ocasionar sentimentos diversos, como motivação ou desmotivação, empatia ou antipatia do grupo frente a organização. O sentir/perceber está intimamente entrelaçado às questões da identidade e identificação organizacional, uma vez que abrange aspectos mais subjetivos e inconscientes das relações pessoais e institucionais.

Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização pode ser aprendida e apreendida em vários níveis. As formas de sentir/perceber a organização possuem uma função específica na construção da cultura, estimulando os funcionários a adotarem valores que reforçam uma imagem positiva ou negativa da organização.

Brickson (2000, citado por ZANELLI, 2003) afirma que as orientações da identidade do indivíduo são ativadas em função da forma como ele define a si mesmo, em cada contexto, seja como um indivíduo, um ser interpessoal ou como um membro de um grupo. A autonomia é um elemento fundamental para a definição dessa identidade.

Nesse sentido, é pertinente observar que os padrões de comportamentos frente à hierarquia da empresa estudada são expressos nos relatos como algo que deve ser rigorosamente seguido e respeitado, restringindo a autonomia dos trabalhadores.

“Não tenho autonomia! Isso é uma falha, a gente é muito preso! Mas é todo mundo, ninguém tem autonomia para nada, você não pode fazer nada sem antes passar para alguém, eu acho que são bem fechados, gostam de ficar sabendo de tudo. Eles não designam as tarefas, eu creio que é perfil da empresa mesmo com essa quantidade de empregados ainda dá para manter o controle sobre tudo”. (Participante 2)

“A minha autonomia tem limite, eu sei até onde posso comprar e quando tenho que avisar antes, tem vezes que eu faço e depois explico para o meu superior”. (Participante 8)

As relações de poder são extremamente hierarquizadas e centralizadas na empresa estudada, fato que pode ser evidenciado devido aos trabalhadores apresentarem um sentimento de submissão em relação aos superiores. Uma regra fundamental na instituição é sempre exigir que o funcionário peça autorização a um superior para a execução de qualquer mudança nas funções a serem desempenhadas.

Relacionado a essa grande hierarquização, encontra-se um forte sentimento de diferenciação entre os setores e colegas de trabalho. Os trabalhadores percebem/sentem uma clara separação entre os setores administrativo e operacional, incluindo as relações de poder que perpassam essa diferenciação.

“[...] o pessoal do operacional tem medo de chegar, falar ou conversar e o pessoal do administrativo achar ruim com eles”. (Participante 5)

“Não se misturam muito não, a turminha mais graduada não se mistura”. (Participante 10)

“Existe sim um distanciamento, é um ponto de vista meu, entre os setores operacional e administrativo, eu acho isso ruim para a empresa. Precisaria de uma gestão de recursos humanos que amenizasse ou resolvesse esse problema”. (Participante 7)

“Existe diferenças entre os setores operacional e administrativo; a forma de tratar e conversar, o jeito que conversam com agente não é o mesmo jeito de conversar com o pessoal da operação [...]”. (Participante 11)

Para Fernandes (2004, p. 62), “quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o comprometimento desses”. Desta forma, o sentimento de falta de autonomia para realizar as tarefas aliado ao distanciamento existente entre os setores hierárquicos pode originar, além de uma identidade negativa, sentimentos como desconfiança e medo que ficaram implícitos nos relatos. Pode-se notar a partir dos relatos que esta divisão entre setores incomoda os membros do grupo e, conseqüentemente, dificulta o comprometimento da equipe com os objetivos coletivos da organização. Tal divisão também pode afetar os resultados, a coesão e a interação intra-grupais.

O agir

A categoria **agir** revela os **comportamentos/manifestações** dos participantes e expressa os elementos culturais da organização. O agir também orienta as ações dos trabalhadores no contexto institucional, tais como rituais, cerimônias e hábitos. Segundo Schein (2001), as ações e os comportamentos são artefatos visíveis da organização que expressam os padrões de comportamento manifestos dos indivíduos como, por exemplo, as formas de se relacionarem, vestirem, comunicarem etc.

A comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização (FLEURY, 1989), sendo fator fundamental para a compreensão da cultura organizacional, pois está relacionada com as formas como as informações são administradas. Partindo dessa ideia, realizou-se o mapeamento do sistema de comunicação entre os trabalhadores, cujos relatos revelam as configurações formais e informais de comunicação entre os funcionários.

“Temos uma reunião de gerenciamento de rotina todas as segundas. É passado o feedback de tudo que ocorreu durante a semana anterior e também os comunicados são feitos através de e-mail ou telefone”. (Participante 7)

“Fico sabendo pela “X”, ela chega e me fala o que mudou ou vai ser mudado [...]. Quando a mudança é geral, para toda a empresa, é passado por e-mail e o pessoal que não tem e-mail é passado por uma pessoa do setor, ou é feito um cartaz e colocado nos murais”. (Participante 1)

“A gente fica sabendo dos recados pelo mural e os cartaz que eles tiram no computador e colocam lá. Se eu leio lá, eu passo para outros colegas e se alguém lê, também passa e daí vai passando”. (Participante 3)

“Pela rádio peão, nunca chamam todo mundo e avisam o que vai mudar, a não ser em casos mais graves, mas é muito difícil de acontecer de chamar todo mundo e geralmente quando vai para o mural a gente já tá sabendo por algum colega”. (Participante 5)

Mapear as formas e meios de comunicação possibilita compreender as relações entre categorias e grupos profissionais de diversas áreas da organização (FLEURY, 1989). Dentre os meios de comunicação utilizados pela empresa, percebem-se as formas orais (treinamentos, reuniões e telefonemas), assim como os meios escritos (cartazes e e-mails). Porém, os participantes revelam que a comunicação informal (a “rádio peão”, na qual as mensagens ocorrem de boca em boca nos bastidores da organização) também possui grande eficiência. Assim sendo, na empresa pesquisada, pôde-se verificar que o meio de comunicação no setor operacional é realizado por meios mais informais. Já no setor administrativo, a comunicação segue protocolos mais formais, utilizando e-mails ou reuniões programadas. Esta diferença dos meios de comunicação entre os dois grandes setores da empresa é outro fator que marca sua hierarquização, reafirmando os sentimentos de diferenciação e distanciamento entre os trabalhadores mencionados anteriormente.

A (re)construção da identidade dos trabalhadores: a união do pensar, sentir/perceber e agir

Apresentaremos a seguir como os indivíduos da organização estudada (re)constroem suas identidades enquanto trabalhadores e dão sentido ao que fazem, de acordo com as regras e valores gerais da organização, construindo significados para seus pensamentos, sentimentos e ações. As categorias apresentadas ao longo do texto (pensar, sentir/perceber e agir) foram separadas para ilustrar didaticamente a forma como se manifestam no ambiente organizacional. Contudo, no cotidiano dos trabalhadores, elas constituem um só processo, o qual tem impacto direto na formação da identidade organizacional dos sujeitos.

A identidade organizacional é fundamentada basicamente na maneira como os trabalhadores percebem a organização e, simultaneamente, como se auto-percebem dentro da mesma (HOGG e TERRY, 2000). Não há uma identidade padronizada, um mesmo indivíduo pode ter “múltiplas identidades”, posicionando-se de modos diferentes, em diferentes contextos e situações de acordo com o papel que está exercendo. Fernandes (2004, p. 63) destaca que:

O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas, e não uma identidade única, contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As maneiras pelas quais as identidades interagem ou tornam-se destacáveis são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com várias identidades.

Os relatos descrevem como os participantes se auto-percebem dentro da instituição. Foram mencionadas percepções como: “ponte de comunicação”, “eficiente”, “peça fundamental” e “líder mãe”:

“Me vejo como peça que, se faltar, vai fazer falta. Vejo a importância da minha função na empresa e sirvo de ponte entre os funcionários e os diretores, ajudo na comunicação entre eles”. (Participante 9)

“Me vejo como um funcionário eficiente. Já faz parte da minha natureza mesmo ser exigente com aquilo que eu faço [...], procuro sempre ajudar e entender as pessoas naquilo que elas precisam, sou maleável e procuro escutar para ser sensato”. (Participante 8)

“Eu acho que sou como qualquer funcionário, sou peça fundamental na empresa. Minhas obrigações são importantes para o funcionamento da empresa, se eu deixar de fazer alguma coisa a engrenagem vai deixar de funcionar direito”. (Participante 6)

“Tenho consciência da importância e responsabilidade técnica da minha função [...]. Os demais funcionários me acham rigorosa e me vêem como uma mãe, aquela que ampara, ajuda, orienta, ensina e cobra quando necessário. Gosto de ser uma líder mãe, pois sou atendida quando peço algo, tenho respaldo com os meus subordinados e tento ser justa”. (Participante 7)

Analisando as maneiras de identificação dos participantes, podemos compreender que os relatos são demonstrações de que o auto-conceito é construído tendo como referencial as demais pessoas do grupo. Para Brickson (2000, citado por ZANELLI, 2003, p. 97):

A concepção de si mesmo baseia-se, predominantemente, em seus papéis na relação com esses outros que significam algo para ela, e a auto-avaliação tende a dar-se em termos da proficiência com que ela desempenha seus papéis interpessoais diante desse outro.

Nos relatos dos participantes, pôde-se identificar a ideia de que para se ter oportunidade de crescimento dentro da instituição, o trabalhador precisa ser um “bom funcionário” ou “merecer” esta ascensão. A maioria dos trabalhadores acredita que a empresa dá chances de crescimento aos seus colaboradores, remanejando a equipe de acordo com as oportunidades surgidas.

“Plano de carreira não, mas oportunidade de crescimento sim, quando se é um bom funcionário pode subir de cargo sim! Mas isso ocorre quando um funcionário sai, daí faz o remanejamento dos funcionários”. (Participante 2)

“Eu acho que tem chance de crescer sim, conheço gente que entrou e foi crescendo, mas plano de carreira não tem, o crescimento é quando tem oportunidade ou vaga”. (Participante 6)

“Quando tem oportunidade e a pessoa tem vontade e faz por merecer pode crescer sim”. (Participante 10)

Estas colocações podem ser interpretadas como uma maneira de motivar e valorizar os trabalhadores, levando em conta o fato de que a organização é transparente na divulgação de suas percepções para a equipe de trabalho. Divulgar esta ideia de oportunidade de crescimento pode levar os colaboradores da empresa a um empenho maior para conquistar o reconhecimento da instituição e, desta forma, melhorar de cargo ou função. Quanto mais o funcionário estiver identificado e, portanto, imbuído dos valores da organização, maiores serão suas chances de crescimento dentro dela. Assim, fica explícito que esta potencial oportunidade só será conquistada ou dada para os “bons funcionários”. Tolfo, Silva e Luna (2009) explicam a ideia central que permeia os discursos das oportunidades de crescimento contínuo dentro das organizações:

A forma como a organização sistematiza o trabalho, as políticas de gestão de pessoas, dentre outras, são representativas dos valores manifestos. Por seu lado, os conteúdos subjetivos estão mais latentes, orientando os modos de lidar com os empregados, as atitudes relativas ao relacionamento entre chefias e empregados e expressões sobre a concepção de natureza humana. Embora a distinção entre objetivo e subjetivo seja questionável, neste caso ela contribui para entender alguns indicativos mais ou menos concretos em relação àquilo que a organização adota de forma mais explícita e gerenciável. (TOLFO, SILVA e LUNA, 2009, p. 10).

Segundo Fernandes (2004), é através da maneira como os indivíduos compartilham a realidade que as identidades são construídas nas organizações, seja por meio de uma comunicação clara com os membros ou apresentando o conjunto de normas, regras e valores que são tidos como certos no contexto da instituição de trabalho. Ao definir a identidade social dos indivíduos através do compartilhamento dos elementos da cultura organizacional, o que se pretende é garantir a realização do trabalho de forma coerente com os objetivos da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a cultura organizacional influencia na (re)construção da identidade dos participantes e que estes adquiriram maneiras padronizadas de **pensar, sentir/perceber e agir** na esfera organizacional. Como já mencionado, o alto nível de hierarquização e a divisão entre os dois grandes setores dentro da instituição podem desenvolver sentimentos de desconfiança/exclusão em alguns trabalhadores. Este fato também afeta a comunicação, dificultando que esta ocorra de maneira bilateral e sem hierarquias entre os setores.

Os relatos dos participantes evidenciaram as maneiras como eles identificam-se e percebem-se dentro do âmbito organizacional. A auto-percepção dos trabalhadores revelou-se diretamente ligada ao processo de (re)construção de suas identidades, estando estas vinculadas às opiniões e percepções dos demais membros do grupo. Portanto, ao se auto-definirem como membros da instituição, as falas dos participantes remetem ao coletivo. De acordo com Fernandes (2004, p. 64):

[...] ao definir-se prioritariamente como um membro de um grupo, a pessoa tende a ativar uma identidade de orientação coletiva. Sua motivação passa a ser a garantia do bem-estar de seu grupo, freqüentemente com relação a outros grupos. Ela procura caracterizar-se em termos do perfil ou do protótipo do grupo e tende a determinar seu autovalor com base na comparação de seu grupo com outros grupos.

Considera-se, como limitação encontrada neste estudo, a dificuldade de alguns sujeitos em falar sobre o contexto organizacional por insegurança ou incômodo frente às questões relacionadas diretamente à instituição. Este fato pode ser compreendido pela preocupação destes em sofrer algum tipo de retaliação por parte da empresa, já que esta possui uma estrutura hierárquica bastante rígida.

Por fim, diante das limitações da investigação aqui descrita e frente às possibilidades de estudo, torna-se necessário investir em novas pesquisas que busquem compreender as relações entre cultura organizacional e (re)construção da identidade dos trabalhadores. Estudar tais elementos pode auxiliar na elaboração de programas de gestão de pessoas mais adequados aos interesses organizacionais e que, concomitantemente, possibilitem a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. (Primeira edição francesa data de 1977).

BERGER, L. P.; LUCKMANN, T.. **A Construção Social da Realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 21º ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRICKSON, S.. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 01, p. 82-101, 2000. Citado por ZANELLI, J. C. **Interação Humana e Gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Rio de Janeiro: Lab, 2003.

FERNANDES, K. R.; O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Facef Pesquisa**, Florianópolis, v. 7, n. 03, p. 58-70, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, M. T. L.. Simbólico nas Relações de Trabalho. Em: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GEERTZ, C.. **As Interpretações das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J.. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, 25, p. 121-140, 2000.

JAIME JR, P.. Um Texto, Múltiplas Interpretações: Antropologia Hermenêutica e Cultura Organizacional. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 04, p. 72-83, 2002.

JOHANN, S. **Gestão de pessoas e novas relações de trabalho**. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas, 2000. 94 p. (Apostila).

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. (orgs.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. (Temas sociais).

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. 2º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C.. O Significado da Mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 01, p. 79-99, 2000.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; LUNA, I. N.. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 04, n. 01, São João Del-Rei, 2009.

ZANELLI, J. C. **Interação Humana e Gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Rio de Janeiro: Lab, 2003.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.