

Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais

Fernanda Garcia Resende
Alessandro Vinícius de Paula

Centro Universitário de Lavras, Lavras – MG – Brasil

Resumo: O presente estudo de caso objetivou identificar e discutir a influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores de uma empresa que atua no ramo de transporte e tratamento de resíduos, localizada no sul de Minas Gerais. A pesquisa contou com a participação de quatorze funcionários da referida instituição, tendo sido utilizadas a observação participante e a entrevista semiestruturada como técnicas para coleta de dados. Na apreciação das informações encontradas, empregou-se a análise de conteúdo, que evidenciou que a maioria dos trabalhadores atua 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) podem influenciar na (re)construção da identidade dos trabalhadores, revelando-se como fatores fundamentais para a compreensão de como eles apreendem a empresa e constroem seu autoconceito. Tais elementos mostram-se relevantes para a formulação de políticas de gestão de pessoas eficientes.

Palavras-chave: cultura organizacional; identidade; trabalho; gestão de pessoas; estudo de caso.

Introdução

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). A importância da utilização do conceito de cultura está em demonstrar que modos peculiares de expressão e de interação social encontram explicações em hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de um mesmo grupo ou sociedade.

Berger e Luckmann (2002) afirmam que 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. O termo cultura pode ter várias definições. Segundo o dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999, p. 591), a cultura pode ser:

O conjunto de características humanas que não são inatas, e que 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, normas de comportamento, crenças, instituições, valo-

res espirituais, criações materiais etc. [...] cultura pode ser tomada como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica [...].

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 compartilhados 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 este 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; 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. Para o referido autor, a função primordial da cultura organizacional consiste em promover adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno quanto no 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 a esses problemas.

A compreensão da cultura como uma variável organizacional é de suma importância. Segundo Johann (2000, p. 7), 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 [sic] gestão da cultura organizacional”.

Além disso, a cultura organizacional pode exercer grande influência na construção da identidade dos trabalhadores, 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 dos trabalhadores, 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; VERGARA, 2000, p. 5).

Diante das considerações apresentadas, o objetivo principal deste estudo de caso¹ foi identificar e discutir as influências da cultura organizacional no processo de (re) construção da identidade dos trabalhadores de uma empresa que atua no ramo de coleta, transporte, tratamento e destinação final de resíduos industriais e de saúde, fazendo um levantamento das vivências, dos valores e das 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 dos membros das instituições. Tais informações são primordiais para a elaboração de políticas de gestão de pessoas mais contextualizadas.

Método

A instituição estudada é uma empresa nacional e privada, localizada em uma cidade do sul de Minas Gerais (MG), com cinco anos de experiência (foi criada em 2003 e iniciou suas atividades em 2005, quando obteve as licenças ambientais necessárias para o funcionamento). A referida empresa possui 42 funcionários e presta serviços no ramo de coleta, transporte, tratamento e destinação final (aterro e/ou incineração) dos resíduos gerados pelos serviços de saúde e industriais dentro do Estado de Minas Gerais. O fato de a organização prestar serviços preocupando-se com o meio ambiente, atendendo aos requisitos ambientais e legais, foi indicado, pelos trabalhadores, como um elemento fundamental na construção da identidade desses sujeitos, conforme evidenciam os resultados que serão apresentados adiante.

Participantes

Participaram do estudo quatorze sujeitos (seis mulheres e oito homens), e 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 estudo e nível hierárquico ocupado na instituição, visando à obtenção de relatos de múltiplos setores/níveis da empresa.

Os dados sociodemográficos estão descritos na Tabela 1, de acordo com sexo, idade, setor em que o participante o trabalha dentro da empresa, escolaridade, estado civil e renda familiar.

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.

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

Tabela I. Distribuição sociodemográfica dos participantes do estudo

Sujeito	Sexo	Idade	Setor	Escolaridade	Estado civil	Renda familiar
P 1	F	22	Adm.	Médio com.	Solteira	De 1 a 2 SM
P 2	F	31	Adm.	Sup. com.	Casada	De 6 a 10 SM
P 3	M	38	Oper.	Médio com.	Solteiro	De 2 a 4 SM
P 4	F	38	Oper.	Fund. inc.	União estável	De 2 a 4 SM
P 5	F	33	S. gerais	Fund. inc.	Casada	De 1 a 2 SM
P 6	M	26	Oper.	Sup. inc.	Casado	De 1 a 2 SM
P 7	F	40	Téc.	Sup. com.	Casada	De 6 a 10 SM
P 8	M	39	Adm.	Médio com.	Casado	De 1 a 2 SM
P 9	M	28	Adm.	Sup. com.	Solteiro	Mais de 10 SM
P 10	M	31	Oper.	Médio inc.	União estável	De 1 a 2 SM
P 11	F	28	Adm.	Sup. com.	Solteira	De 4 a 6 SM
P 12	M	37	Oper.	Médio com.	União estável	De 2 a 4 SM
P 13	M	40	Com.	Sup. com.	Casado	Mais de 10 SM
P 14	M	28	Oper.	Fund. com.	Solteiro	De 4 a 6 SM

P = Participante.

M = Masculino.

F = Feminino.

Adm. = Administrativo.

Com. = Comercial.

Oper. = Operacional.

S. gerais = 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.

SM = Salário mínimo.

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

Instrumentos

Utilizou-se, no presente estudo de caso (YIN, 2005), 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). Politzer (2004) indicou que, para a psicologia produzir um conhecimento efetivo, levando em consideração os aspectos objetivos e subjetivos do ser humano, deve incorporar no seu método o que a psicologia concreta denomina “drama humano”, isto é, deve considerar o ser humano nas suas condições reais de vida e trabalho.

Moraes e Knijnik (2009) indicam que, para saber o que uma pessoa ou um conjunto de pessoas pensam, é preciso perguntar para ensejar que elas expressem um pensamento ou um discurso. Uma maneira de atingir esse discurso é deixar que as pessoas se expressem de forma mais espontânea. Quando juntos, os discursos individuais gerados podem formar o pensamento da coletividade.

Na primeira etapa do estudo, utilizou-se a técnica de observação participante (MINAYO et al., 1994) por meio da qual foi possível observar e registrar dados referentes à rotina e ao comportamento dos trabalhadores em todos os setores da instituição pesquisada, o que permitiu obter informações sobre a linguagem técnica e a dinâmica de funcionamento da instituição. Observar o comportamento das pessoas de uma determinada empresa é um dos pontos de partida para entender a cultura organizacional e identificar valores e crenças predominantes.

Na segunda etapa, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada desenvolvido especificamente para o presente estudo que continha questões abertas e fechadas que abordavam os elementos da cultura organizacional e da (re)construção da identidade dos trabalhadores, bem como fatores referentes às condições sociodemográficas, às relações interpessoais e à qualidade de vida dos trabalhadores.

Procedimentos para coleta e análise de dados

A fase de coleta de dados ocorreu no período de 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 (CEP-Unilavras – aprovado no dia 10 de dezembro de 2009, Caae nº 0139.0.189.000-09), foram adotados os seguintes procedimentos: execução da observação participante e realização das entrevistas com os quatorze sujeitos selecionados para constituir a amostra do presente estudo de caso.

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 nº 196 do Conselho Nacional de Saúde), e, por fim, realizaram-se individualmente as entre-

vistas de acordo com a disponibilidade de cada participante. Cada entrevista foi realizada em uma sala destinada aos treinamentos da empresa e teve duração de aproximadamente 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio 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), em que as entrevistas e observações coletadas no campo de pesquisa foram analisadas dentro dos objetivos deste estudo de caso. Para a realização de tais análises e criação das categorias (pensar, sentir/perceber e agir), consideraram-se os discursos verbais e não verbais dos participantes. Os resultados formam uma série de discursos-síntese (que são os discursos do sujeito coletivo) que representam discursos individuais semelhantes agrupados, ou seja, as próprias representações sociais daquele grupo ou subgrupo sobre os temas discutidos, mantendo a ideia de grupos de pessoas diante de um tema. A seguir, apresentam-se fragmentos desses discursos coletivos e uma série de inferências e comentários sobre as ideias.

Com o propósito de compreender os discursos dos trabalhadores, utilizou-se a análise por categorias que foi dividida em três fases: pré-análise, exploração do material ou codificação e 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 dos trabalhadores. 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 da identidade dos trabalhadores.

O pensar

A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que integram 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). Dessa forma, a categoria *pensar*, apresentada a seguir, possibilita uma ilustração sobre fatores cognitivos ligados aos processos de interpretação e identificação dos trabalhadores com a cultura organizacional, abarcando elementos que são pensados coletivamente pelos membros da instituição (como valores, crenças, mitos, heróis, ideologias etc.).

Na empresa estudada, um forte valor (pensamento difundido) é a preocupação/cuidado com o meio ambiente, fato que se justifica por se tratar de uma empresa do ramo de tratamento de resíduos, onde, necessariamente, a empresa estudada precisa seguir a normas da legislação ambiental brasileira. Pode-se notar a imposição de uma regra que é

ideologicamente repassada – de forma implícita e naturalizada – como forma de funcionamento da instituição.

Desse 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 a gente 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).

Todos os rituais de como os serviços devem ser realizados demonstram a preocupação e valorização sobre a necessidade da utilização dos equipamentos de segurança, uma regra que norteia a rotina dos trabalhadores da instituição. Os relatos descritos nessa categoria demonstram a maneira de pensar assumida pelos trabalhadores como uma verdade inquestionável.

Os aspectos sobre a preocupação e valorização na preservação do meio ambiente e a utilização dos equipamentos de segurança funcionam na organização estudada como meios de regulação cognitiva, em que os trabalhadores assumem tais crenças como suas, permeando de tal maneira suas identidades individuais, o que é manifestado nos relatos coletivos.

O sentir/perceber

O *sentir/perceber* é a categoria que ilustra os *fatores subjetivos e afetivos* dos trabalhadores, formada por sentimentos e percepções que os sujeitos desenvolvem em suas relações com a empresa. As demandas institucionais cotidianas podem ocasionar sentimentos diversos, como motivação ou desmotivação, empatia ou antipatia do grupo perante a organização. O *sentir/perceber* está intimamente entrelaçado às questões da identidade e identificação dos trabalhadores, 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 têm uma função específica na construção da cultura: estimular os funcionários a adotar valores que reforçam uma imagem positiva ou negativa da empresa.

Brickson (2000 apud 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 da identidade dos trabalhadores.

Nesse sentido, é pertinente observar que os padrões de comportamentos ante a 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 pelo fato de os 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. Segundo Zanelli (2003, p. 62):

A organização, como um sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada, sobretudo, nas posições dirigentes.

Essa observação de Zanelli (2003) nos remete às afirmações de Freitas (1991) que sugerem que existe uma preocupação dos dirigentes em desenvolver valores e respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura e que são internalizados

como verdades inquestionáveis. Na empresa estudada, os sentimentos introjetados de limitação e falta de autonomia prejudicam a coesão grupal e o comprometimento com a instituição.

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. Precitaria 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”. Dessa 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, com base nos relatos, que essa divisão entre setores incomoda os membros do grupo e, conseqüentemente, dificulta o comprometimento da equipe com os objetivos coletivos da organização. Tal cisão também pode afetar os resultados, a coesão e a interação intragrupais.

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 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. Com base nessa 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 os 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. Essa diferença dos meios de comunicação entre os dois grandes setores da empresa é outro fator que marca sua hierarquização, o que afeta também os canais bilaterais de comunicação. No caso estudado, a comunicação ocorre hierarquicamente de cima para baixo, reafirmando os sentimentos de diferenciação, distanciamento e falta de autonomia entre os trabalhadores.

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

A seguir, apresentaremos como os indivíduos da organização estudada (re)constroem suas identidades como trabalhadores e dão sentido ao que fazem, de acordo com as regras e os 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 dos trabalhadores dessa organização.

A identidade dos trabalhadores é fundamentada basicamente na maneira como eles percebem a organização e, simultaneamente, como se autopercebem dentro dela

(HOGG; 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. De acordo com Fernandes (2004, p. 63):

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 autopercebem 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 acha rigorosa e me veem 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).

Quando se analisam as maneiras de identificação dos participantes, pode-se compreender que os relatos são demonstrações de que o autoconceito é construído tendo como referencial as demais pessoas do grupo. Para Brickson (2000 apud 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 ter oportunidade de crescimento dentro da instituição, o trabalhador precisa ser um “bom funcionário” ou “merecer” essa 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).

Esses comentários podem ser interpretados 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 essa ideia de oportunidade de crescimento pode levar os colaboradores da empresa a um empenho maior para conquistar o reconhecimento da instituição e, dessa 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 essa potencial oportunidade só será conquistada ou dada para os “bons funcionários”. Tolfo, Silva e Luna (2009, p. 10) 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.

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, seja 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 trabalhadores por meio 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

Quando se analisaram os dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a cultura organizacional influencia na (re)construção da identidade dos trabalhadores e que a maioria destes apresentou 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. Esse fato também afeta a comunicação, dificultando

tando que esta ocorra de maneira bilateral e sem hierarquias entre os setores. A perspectiva da regulação discute os limites e as regras que incidem no comportamento dos atores sociais. Neste estudo de caso, a centralização das relações de poder possui a intenção de regular o comportamento dos membros da empresa, levando, dessa maneira, a maioria dos trabalhadores a agir de maneira muito padronizada. Tal fato influencia também a construção da identidade dos trabalhadores que afirmam não possuir autonomia e, em alguns casos, sentem-se limitados para exercer suas atividades.

Os relatos dos participantes evidenciaram as maneiras como eles identificam-se e percebem-se dentro do âmbito organizacional. A autopercepção 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 autodefinirem 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 ante as questões relacionadas diretamente à instituição. Esse 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 ante as 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.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN (RE)CONSTRUCTION OF WORKERS' IDENTITY: A CASE STUDY IN A COMPANY WITH WASTE TREATMENT IN SOUTHERN MINAS GERAIS

Abstract: This case study aimed to identify and discuss the influence of organizational culture in (re)construction of workers' identity belonging to a company in the sector of waste transport and treatment in southern Minas Gerais (Brazil). The research included participation of fourteen employees of that institution, having been used participant observation and semi-structured interview as data collection techniques. In assessing of found information, we used content analysis, showing that most of workers act in a standardized way regarding to *thinking, feeling/perceiving* and *acting* in relation to work and to the company. It was concluded that organizational culture elements (values, feelings and behaviors) can influence in (re)construction of workers' identity, revealing as fundamental factors to the understanding how they perceive the company and build their self-concept. These elements prove being relevant for formulation of effective people management policies.

Keywords: organizational culture; identity; work; people management; case study.

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA (RE)CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE LOS TRABAJADORES: UN ESTUDIO DE CASO CON UNA EMPRESA DE TRATAMIENTO DE LAS BASURAS DEL SUR DEL MINAS GERAIS

Resumen: Este estudio de caso de identificar y discutir la influencia de la cultura organizacional en la (re)construcción de la identidad de las personas en una empresa de tratamiento y transporte de basuras ubicada en el sur de Minas Gerais (Brasil). El estudio contó con la participación de 14 funcionarios de la institución, que había sido utilizada observación participante y entrevistas semi-estructurados como las técnicas de recolección de datos. Teniendo en cuenta la información que se encuentra, fue empleada para análisis de contenido, mostrando que la mayoría de los trabajadores están trabajando de manera normalizada en la manera de pensar, sentir y percibir y actuar en relación con el trabajo y la empresa. Llegamos a la conclusión que los elementos de la cultura organizacional (valores, sentimientos y comportamientos) pueden influir en la (re)construcción de la identidad del trabajador, revelándose a sí mismo como factores clave para el entendimiento de cómo perciben la empresa y construir su autoconcepto. Tales elementos son pertinentes para la formulación de la gestión de personal eficiente.

Palabras clave: cultura organizacional; identidad; trabajo; gestión de personas; estudio de caso.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BERGER, L. P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FERNANDES, K. R. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Facef Pesquisa**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 58-70, 2004.
- FERREIRA, A. B. de 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. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias, e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- 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**, v. 25, p. 121-140, 2000.
- JAIME JR., P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, 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. et al. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. (Temas sociais).

MORAES, D. S. C.; KNIJNIK, J. D. Estudo qualitativo sobre a opinião de atletas juvenis de tênis de campo sobre a sua preparação psicológica para a competição. **Psicologia: teoria e prática**, v. 11, n. 2, p. 97-113, 2009.

POLITZER, G. **Crítica dos fundamentos da psicologia: a psicologia e a psicanálise**. 2. ed. Piracicaba: Editora Unimep, 2004. (Filosofia e psicanálise, n. 1).

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. 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. 1, 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. 4, n. 1, São João Del-Rei, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Contato

Fernanda Garcia Resende

e-mail: garciaresende@yahoo.com.br

Tramitação

Recebido em dezembro de 2010

Aceito em maio de 2011