



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Backes, Airton Luiz

Subjetividade no trabalho e mudança organizacional: sustentação e reconstrução  
identitária do funcionário

Revista Administração em Diálogo, vol. 14, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 24-  
53

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654450003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Subjetividade no trabalho e mudança organizacional: sustentação e reconstrução identitária do funcionário**

*Subjectivity at work and organizational change: sustentation and reconstruction of the employee's identity*

Airton Luiz Backes<sup>1</sup>

## **Resumo**

A discussão desenvolvida neste artigo, a partir de uma pesquisa descritivo-qualitativa, trata da vivência subjetiva do funcionário em uma empresa em importantes processos de mudanças organizacionais. O escopo da pesquisa está em verificar como a vivência subjetiva das mudanças organizacionais se reflete na sustentação e reconstrução da identidade do funcionário inserido na empresa em questão. As mudanças em curso na empresa pesquisada relacionam-se à mudança de controlador e de gestores, a inserção de novos valores e a inovações organizacionais. No plano teórico, o artigo apresenta aspectos relacionados ao simbólico na relação de trabalho, ao imaginário, à identidade e crise de identidade, a imaginário e ideologia na construção da identidade e identidade organizacional. Conclui-se que a vivência subjetiva das mudanças ocorridas na empresa implicou na desestabilização da identidade do funcionário, por meio do comprometimento do ambiente amistoso, da metaforização do ser humano como fruto do imaginário, do aumento da competitividade e do individualismo e da busca por qualificação profissional em razão da assimilação de uma nova ideologia.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Subjetividade. Imaginário. Identidade. Crise de identidade.

## **Abstract**

*The discussion developed in this paper, from a descriptive-qualitative research, deals with the employee's subjective experience at a company during important organizational changing processes. The scope of the research is to verify how the subjective experience of organizational changes is reflected on the sustentation and reconstruction of the employee's identity within the company. The ongoing changes in the company studied relate to controller and managers replacing, the insertion of new values and organizational innovations. Theoretically, the article presents aspects related to the symbolic in the employment relationship, to the imaginary, to the identity and identity crisis, the imaginary and the ideology in the identity construction and organizational identity. It can be concluded that the subjective experience of changes occurred in the company imply about the destabilization of the employee's identity through the jeopardizing of the friendly atmosphere, the human being metaphor as a result of the imaginary, the increasing competitiveness and individualism and the search for a professional qualification because of a new ideology assimilation.*

**Keyword:** Organizational change. Subjectivity. Imaginary. Identity. Identity crisis.

<sup>1</sup>airbackes@uol.com.br, Brasil. Professor Titular do Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Rua Chile, 1678, Rebouças, CEP: 80220-181 - Curitiba, PR - Brasil.

Recebido em 16.05.2012  
Aprovado em 20.03.2013

## Introdução

As transformações que ocorrem no âmbito da economia mundial na contemporaneidade, determinadas pela globalização, produzem um ambiente notavelmente competitivo para as empresas. Tal contexto impõe às organizações novos desafios que se mostram cada vez mais intensos e frequentes, pressionando-as a assumirem novas estratégias e a buscarem novos meios de sobrevivência, visando à obtenção de resultados econômicos que satisfaçam aos acionistas.

Esse processo de ajustamento das empresas a um novo ambiente sócio-econômico, que se apresenta cada vez mais volátil, ocasiona grande impacto no mundo do trabalho.

O trabalho é uma condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade. É necessidade natural e eterna de efetivar a troca material entre o homem e a natureza (MARX, 2008). O trabalho produz coisas e, ao mesmo tempo, transforma o ser de quem o faz. Este fato torna o trabalho símbolo e função estruturante da psique do indivíduo. O trabalho tem significados psicológicos que formam e transformam a identidade do indivíduo e a do outro na consciência individual e coletiva (BYINGTON, 2000). Nessa perspectiva, não é possível separar a essência objetiva do trabalho da essência subjetiva do trabalhador, sob pena de não se perceber o trabalho no sentido ontológico.

Pagès *et al* (1993) destacam que o trabalhador está ligado à organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. Byington (2000) argumenta que aquilo que é desempenhado como tarefa cotidiana para operar a sociedade e garantir a subsistência do trabalhador e de sua família tem também significados psicológicos.

Nesse aspecto, o complexo ambiente de mudanças que atinge o mundo do trabalho, consequência da dinâmica do mercado globalizado e das alterações organizacionais, tem impacto sobre o trabalhador que vivencia objetiva e subjetivamente essa realidade no exercício de suas atividades. Sob o ponto de vista subjetivo do funcionário, essas mudanças repercutem, entre outros aspectos, na sustentação e reconstrução de sua identidade e estende-se à sociedade como um todo.

O ser humano é envolvido, psicológica e socialmente, desde muito cedo em organizações (ENRIQUEZ, 1974). A cultura organizacional desenvolvida nas modernas organizações empresariais é o veículo de um imaginário que as tornam principal fonte de identidade e de reconhecimento para os indivíduos que nelas trabalham (FREITAS, 2006).

Assim, o presente artigo, que apresenta parte de uma pesquisa empírica realizada em uma empresa de grande porte em processo de importantes mudanças organizacionais, tem por objetivo verificar, a partir da fundamentação teórica, como a vivência subjetiva dos processos de mudanças organizacionais, pelos quais passa a empresa foco da pesquisa, se reflete na sustentação e reconstrução da identidade do funcionário. Os processos de mudanças organizacionais implementados na empresa objeto deste artigo relacionam-se a mudança de controlador e gestores, a inserção de novos valores culturais e a inovações organizacionais.

Para o desenvolvimento do artigo, apresenta-se, inicialmente, a fundamentação teórica que respalda a pesquisa. Nesse sentido, faz-se uma breve revisão teórica dos aspectos relacionados à mudança organizacional, ao simbólico na relação de trabalho, ao imaginário, à identidade e crise de identidade e a imaginário e ideologia na construção da identidade. Na sequência, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, para depois efetuar a análise e discussão dos dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas à luz da teoria referenciada. Discute-se a identificação do homem ao objeto como fruto do imaginário, o sentido do trabalho e a importância do reconhecimento na construção da identidade do indivíduo e, ainda, a importância da aproximação social e do longo prazo na sustentação identitária. Por último, discute-se a relação da ideologia competitiva do sistema capitalista, como a busca da qualificação e da competitividade, com a identidade desses indivíduos.

## **Fundamentação Teórica da Pesquisa**

### **Mudança Organizacional**

De acordo com Bertero (1976), mudança organizacional é "o resultado da alteração da estrutura organizacional, tornando a estrutura adequada ao desempenho das

tarefas, e da mudança comportamental ou atitudinal pela qual novos estilos administrativos são fixados e incorporados à organização”. Jones (2001), por sua vez, entende a mudança organizacional como um processo de ruptura com um modelo anterior. As organizações mudam de um estado presente para outro diferente, com o objetivo de aumentar a sua eficácia. As mudanças podem ocorrer por razões de necessidades exógenas e/ou endógenas. Forças competitivas, econômicas, políticas, demográficas, sociais e éticas podem criar a necessidade de mudança.

Wilson (2000) entende, de forma similar, que a estratégia de mudança das organizações é determinada pelo contexto sócio-econômico do qual todas as empresas dependem. Dessa forma, as mudanças nas organizações estabelecem uma forma organizacional distinta de uma anterior. Esse procedimento leva os funcionários a perceber a realidade de forma diferente.

Wood Jr (2009) conceitua mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Analogamente, Lima e Bressan (2003) entendem a mudança organizacional como qualquer modificação nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes, entre os quais: pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura e que tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Já Vasconcelos *et. al* (2004, p. 16) definem a mudança organizacional como “um processo de criação coletiva através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social”. Para esses autores, “não se trata apenas de uma mudança técnica, mas da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controle de recursos, hábitos e práticas sociais que favoreçam a implementação efetiva da nova tecnologia, ferramenta ou modelo de gestão”.

Por fim, pode-se afirmar que a mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional, desencadeada pela administração ou pelo controlador acionário e afeta a situação ou ambiente de trabalho



de um indivíduo.

### **O simbólico nas relações de trabalho**

As relações de trabalho podem ser compreendidas como sendo as relações sociais, técnicas, políticas, ideológicas e culturais capazes de interferir no processo produtivo, na organização do trabalho ou na propriedade dos meios de produção. A forma como os diferentes participantes humanos se relacionam entre si no processo de trabalho depende das relações sociais dentro das quais esse processo ocorre. As relações sociais no trabalho se originam do fato de várias pessoas estarem organizadas visando a uma finalidade comum: a produção de bens e/ou serviços. Essas relações sociais se dão, de certa forma, de acordo com a organização ou divisão do trabalho e de acordo com as determinações internas da organização através de um conjunto de normas institucionais (FARIA, 1987).

Nessa perspectiva, Enriquez (1974) argumenta que a organização se apresenta como um lugar onde cada indivíduo vai tentar realizar seus projetos e seus desejos e, soberanamente, como o único lugar onde isso pode desenvolver-se. Os homens estão inseridos psicologicamente e socialmente em organizações nas quais desempenham certo papel e detém certo status fortemente formalizado.

Codo *et al* (1998) afirmam que o trabalho representa magia, pois tem duplo caráter, carrega em si a maldição da mercadoria e a fantasmagoria do dinheiro: de um lado aparece como valor de uso, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas, e de outro, como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo representa uma mercadoria no mercado. Para Codo *et al* (1998, p. 169), “todas as relações sociais aparecem como relações de troca” e “a mercadoria assumiu a hegemonia econômica, tornou-se o fundamento da sociabilidade: passa a comparecer como mediação inelutável no relacionamento entre os homens e do homem consigo mesmo”.

Assim, tudo se diferencia de tudo, pelo valor de uso, e tudo se iguala com tudo, pelo valor de troca. Essa dupla convivência e tensão inevitável que se estabelece entre o trabalho como valor de uso e como valor de troca representa um confronto inesgotável e cotidiano, um fator determinante na configuração da identidade social do trabalhador (CODO *et al*, 1998).

## O imaginário

O imaginário é definido por Lapierre *et al* (1995) como sendo o universo fantasmático subjacente ao pensamento e à ação, em parte inconsciente, de um sujeito, que estrutura tanto a relação desse sujeito com seu mundo interior, quanto com seu mundo exterior. O imaginário remete ao processo e ao produto da imaginação, tanto em sua dimensão cognitiva quanto em sua dimensão afetiva, permanecendo as duas dimensões indissociavelmente ligadas.

O imaginário é a base dos processos mentais. Ele tem suas raízes nos fantasmas, nas imagens interiores que cada um guarda de sua história pessoal, nas lembranças e nas informações conservadas na memória. Representa um trabalho interior, mais ou menos consciente, de transformação, de mudança e de criação. Mesmo que os produtos da imaginação sejam elaborados a partir de informações estocadas na memória, eles são também o resultado das projeções ou das construções intelectuais que o sujeito elabora a partir desses conteúdos memorizados. O imaginário é essencialmente uma realidade subjetiva (LAPIERRE *et al*, 1995).

Para Castoriadis (1995), o imaginário é, também, o princípio fundador da sociedade e o elemento que origina a vida social e todas as representações que serão geradas a partir daí. O indivíduo pode produzir os seus fantasmas privados, mas não as instituições, pois elas dependem de encontrar apoio nos inconscientes dos indivíduos.

O imaginário precisa do simbólico para existir, ao mesmo tempo em que o simbólico pressupõe uma capacidade imaginária. O simbolismo constituído pela sociedade não é criado livremente e, por outro lado, determina o conteúdo da vida social dessa sociedade. Ele depende do natural e do histórico e participa também do racional e do real, isto é, das atividades e práticas sociais reais que desenvolvem as funções vitais da sociedade e que asseguram a sua sobrevivência. Os indivíduos, enquanto membros de uma sociedade, já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura, de uma linguagem. Na mesma medida em que os indivíduos, enquanto sujeitos sociais, fazem a sociedade e a história, eles também são feitos por ela. Os indivíduos ao nascerem já encontram uma rede simbólica sancionada, que é captada e compreendida por eles. Dessa mesma forma, os indivíduos contribuem para definir e redefinir os símbolos dessa sociedade.

## **Identidade e crise de identidade**

O assunto identidade desperta interesse de teóricos das mais diferentes áreas do conhecimento, entre eles os da administração. O interesse de teóricos dessa área justifica-se pela relação existente entre a temática da identidade com os estudos relacionados à cultura organizacional, considerando que os indivíduos se vinculam emocionalmente às organizações.

A noção de identidade não é algo simples, já que a conceituação adquire vários sentidos em diferentes áreas do conhecimento, inclusive entre correntes da mesma área. Porém, a linha psicanalítica formula o conceito que mais tem sido utilizado nos estudos das ciências sociais.

Nesse sentido, o conceito de identidade na abordagem psicanalítica foi amplamente popularizada por Erik Erikson (CALDAS e WOOD JR., 1997). Para Erikson (1987, p.17) o sentimento de identidade é “como um sentimento subjetivo de uma evigorante uniformidade e continuidade” definindo intimamente o que cada um é. O sentimento de identidade é formado pela integração de imagens do eu e o ego é a agência interna responsável pela representação contínua do eu, selecionando e fazendo identificações significativas.

A identidade individual refere-se ainda a um autoconceito, ou seja, ao conceito que uma pessoa faz de si mesma, e também é relacionada ao conceito de identificação. Nesses casos, a identidade é entendida como um fenômeno social, que deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com as outras pessoas durante as suas vidas. Na questão da identificação, estudos sustentam que uma parte significativa da identidade do indivíduo é definida pela relação com o grupo ao qual ele pertence. Assim, o que molda o autoconceito do indivíduo são a forma e o nível do sentido de pertencimento de si a um grupo social e é complementado por um sentimento de continuidade, na medida em que ao longo da vida o ego vai sintetizando internamente, de forma permanente e contínua, as experiências vividas.

Dessa forma, “a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura” (CALDAS e WOOD JR., 1997, p.10). Já na



argumentação de Ciampa (1993), a identidade pessoal do indivíduo é configurada pela encarnação das relações sociais, por uma história e um projeto de vida. O conjunto das identidades constitui a sociedade e são, ao mesmo tempo, constituídas pela sociedade. Assim, a identidade é uma questão social e política.

Analogamente, Berger e Luckman (2006) destacam que a identidade é elemento-chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. Por isso, a identidade seria formada, conservada e/ou remodelada por processos sociais, que são determinados pela estrutura social, bem como ela reage sobre a estrutura social, procurando mantê-la ou modificá-la. Já Erikson (1987) argumenta que a construção da identidade é algo interminável, visto que o contexto externo ao ego é mutável e que os indivíduos passam, necessariamente, ao longo da vida, por crises de identidade.

Erikson (1987) foi também o responsável por introduzir e divulgar o termo “crise de identidade”. Na sua obra, esse autor destaca que a crise de identidade decorre da vivência de graves conflitos relacionados a sentimentos de confusão, como se o indivíduo vivesse uma guerra no seu íntimo.

Nesse sentido, especialistas de diversas áreas suspeitam de uma crise de identidade nas sociedades atuais, em particular nas ocidentais, provocadas pelas profundas mudanças que ocorrem no mundo contemporâneo. Essa crise de identidade refere-se, provavelmente, segundo Freitas (2006), a perturbações no processo de identificação.

O conceito psicanalítico de identificação é o “processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo daquele. A personalidade se constitui e se diferencia por uma série de identificações” (FREITAS, 2006, p. 40). A identidade é construída através do processo de identificação e pelos mecanismos intrapsíquicos a ele associados.

Essa crise de identidade na sociedade ocidental, segundo Freitas (2006), é causada, principalmente, pelas organizações empresariais modernas, que tem um papel central como ator social. O universo do trabalho, bem como da família, da religião, da escola e também da pátria são responsáveis por fornecer os valores e as referências que norteiam e sustentam o processo de socialização dos indivíduos. São elas que produzem

um imaginário coletivo e toda uma construção simbólica própria, dando sustentação aos projetos e à visão de mundo e de futuro que alimentam a vida individual e social.

Freitas (2006) argumenta, ainda, que o aumento da crise de identidade nas pessoas, no atual contexto sócio-econômico, deve-se, especialmente, a ênfase dada à racionalidade, bem como a quebra das referências culturais e ao desarranjo da ética e da moral. A autora destaca que as empresas têm fornecido apenas referências paradoxais ao pregar que o indivíduo deve ser combativo, agressivo e individualista, ao mesmo tempo em que esperam e cobram colaboração e trabalho em equipe. A quebra de valores ocasionados pelas sucessivas mudanças nas organizações empresariais na contemporaneidade obriga o trabalhador a conviver com contradições, rompimentos, incertezas e ameaças que desestabilizam a sustentação da sua identidade.

### **Imaginário e ideologia na construção da identidade**

O imaginário na estrutura institucional da organização burocrática assume cada vez mais, além do mercado, o papel central da sociedade moderna. O conjunto de normas, regras, valores, significados e mitos produzidos na vivência organizacional assume o caráter de realidade (ENRIQUEZ, 1974). Esse conjunto de representações imaginárias sociais e que formam a cultura organizacional, de acordo com Freitas (2006), além de se constituir em instrumento de poder, torna as organizações fonte de identidade e de reconhecimento para seus funcionários.

Enriquez (1974) destaca que os sistemas de normas de comportamentos definem os valores e os ideais aos funcionários, que vão, lenta e inconscientemente, interiorizando-os. Assim, os seus comportamentos são determinados, sem que esses se questionem sobre o sentido de suas atitudes e ações. Na verdade, a organização dá o sentido ao funcionário e visa a se tornar a única fonte de identificação.

Nesse universo, o indivíduo que pretende exercer uma profissão e trabalhar em uma organização precisa se sujeitar, assimilar e aceitar a ideologia da organização como sendo sua, isto é, agregá-la às suas crenças pessoais. A organização, portanto, é um dos lugares onde a ideologia dominante é reproduzida, unificando as diversidades e contradições existentes (ALTHUSSER, 1999).

As regras instituídas pela sociedade e pelas organizações são formadas por ideias

de como elas devem funcionar. Essa ideologia dominante determina de que forma a sociedade deseja que o indivíduo construa a sua vida. Dessa forma, a ideologia é parte integrante da vida do indivíduo, do seu espírito, do seu jeito de ser e da sua identidade. A ideologia é uma representação da relação imaginária dos indivíduos e, embora não corresponda à realidade, faz alusão às condições reais de existência. Representa a relação imaginária dos indivíduos com as relações de produção e com as relações que delas derivam (ALTHUSSER, 1999).

Assim, a prática do método ideológico é bastante comum nas organizações. Os ideólogos organizacionais constroem princípios de moral, de direito, de ética, de democracia e de comportamento que devem ser respeitados na organização, partindo de um conceito previamente formulado no interior da organização (FARIA, 2000b).

Para Enriquez (1997), as organizações são sistemas culturais, simbólicos e imaginários. Além de afirmar determinados valores, de dar sentido à ação de seus membros, tratam também de construir, consciente e voluntariamente, os sistemas culturais, simbólicos e imaginários a fim de modelar os pensamentos e induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Chanlat (1996) destaca, nesse mesmo sentido, que as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, além das influências sobre as estruturas sócio-econômicas e culturais.

As estruturas organizacionais, pela definição das funções e dos comportamentos, vão permitir estabelecer elementos de identidade social. Imagens e representações serão propostas aos seus membros e irão coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme, bem como darão a coerência das condutas coletivas (ENRIQUEZ, 1974).

O ser humano não pode manter-se nas organizações sem a aceitação do sistema de leis e de proibições promulgadas, porquanto é graças a elas que o ser humano adquire uma identidade social que o autoriza a ser reconhecido pelo outro (ENRIQUEZ, 1997). A lei deve não apenas ser aceita formalmente, mas interiorizar-se nos comportamentos. A obediência deve ser consequência da interiorização de um ideal. Assim, as organizações institucionais se apresentam como reprodutoras, que visam a reproduzir os mesmos homens e os mesmos comportamentos.

A organização através da qualificação do trabalhador visa não apenas a

reprodução das forças de trabalho, mas principalmente a submissão dos trabalhadores à ideologia dominante. Dessa forma, fica mais fácil manter a coesão e a submissão dos indivíduos dentro das organizações e na sociedade como um todo (FARIA, 1987).

Nesse contexto, Codo et al (1998) discutem sobre como o processo de trabalho, enquanto relações sociais determinadas pelas organizações burocráticas, através dos seus manuais de comportamentos e regulamentos, intervém na cultura do trabalhador. Esses autores destacam que essa intervenção tem sérias consequências não só na identidade do trabalhador, mas também na sua saúde psíquica.

### **Identidade organizacional**

Segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2001), a identidade do indivíduo, por meio do processo de identificação, está intimamente interligada à identidade das organizações nas quais ele se insere. De forma similar, Machado (2003) argumenta que as organizações existem na mente de seus integrantes e a identidade organizacional é parte da identidade individual.

Nesse enfoque, Machado-da-Silva e Nogueira (2001) destacam que a identidade é um atributo sociocognitivo, e por isso não é inata nem exclusiva do indivíduo. Albert e Whetten (1985), precursores dos estudos relacionados à identidade organizacional, em suas pesquisas, concluíram que as organizações também possuem uma identidade e preocuparam-se em desenvolver um conceito científico relativo à identidade das organizações.

Assim, o conceito original de identidade organizacional emerge dos estudos de Albert e Whetten (1985), para quem a identidade das organizações relaciona-se àquilo que é central, distintivo e duradouro na organização, a partir das crenças compartilhadas pelos seus membros. Os aspectos centrais estão ligados ao conjunto de crenças, valores e normas da empresa, a cultura organizacional, e é a essência da organização; os aspectos distintos relacionam-se àquilo que é exclusivo da organização, comparativamente a outras; o duradouro, por sua vez, representa as características que permanecem estáveis na continuidade temporal da organização, apesar de sua permanente transformação. Dessa forma, a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, construída socialmente no âmbito organizacional, captando o essencial de suas características. Para



esses autores, os critérios de caráter central, de distintividade e de continuidade temporal seriam necessários e suficientes para definir identidade organizacional como um conceito científico.

A partir dos trabalhos de Albert e Whetten, muitos foram os pesquisadores que se interessaram em aprofundar o estudo da temática, levantando, por consequência, novas proposições. Gioia (1998) *apud* Crédico (2003), em seu trabalho, argumenta que as organizações mantêm sua identidade por meio da interação com outras organizações. Para isso, utilizam-se do processo de comparação ao longo do tempo, similarmente ao que fazem os indivíduos. Esse autor entende que a identidade organizacional é relacional e comparativa, da mesma forma como ocorre com os indivíduos. Nesse sentido, as organizações, procuram se assemelhar a um determinado grupo de organizações, ao mesmo tempo, em que tentam se distinguir desse grupo de referência.

Ruão (2001, p.5), em seu estudo, destaca que a identidade organizacional "é o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa, ou das suas aspirações pessoais e sociais, mais do que a interpretação interna dos seus membros". A identidade organizacional, do mesmo modo que outras formas de identidade, remete ao vivido e à subjetividade. "Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações" (MACHADO, 2003).

Scott e Lane (2000) *apud* Machado (2005) destacam que a identidade de uma organização relaciona-se com a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem. Machado (2005) destaca que a imagem organizacional, por sua vez, é resultante das identificações das pessoas com a organização, já que não é possível construir uma identidade sem que haja identificação. Assim, a identidade dos membros da organização e a identidade organizacional estão intimamente ligadas.

Para Pratt (1998, p. 172) *apud* Crédico (2003), "a identificação organizacional ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização passam a ser auto-representativas ou autodefinidoras, ou seja, identificação organizacional ocorre quando alguém passa a integrar as crenças de sua organização à sua própria identidade".

Por fim, pode-se afirmar ainda que a identidade organizacional é "o produto



reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional” (JO HATCH e SCHULTZ, 1977, p.361 *apud* MACHADO, 2003). Nesse aspecto, a cultura organizacional é definida como “o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY e FISCHER, 1996).

## Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

### Delineamento, abordagem de análise e validação da pesquisa

A pesquisa se concentra na análise de uma organização específica, caracterizando-se como “estudo de caso” e tem como objetivo verificar como a vivência subjetiva dos processos de mudanças organizacionais, pelos quais passa a empresa foco da pesquisa, se reflete na sustentação e reconstrução da identidade do funcionário, conforme já destacado na introdução.

O estudo de caso é “uma investigação empírica, que examina fenômeno contemporâneo em seu contexto real [...]” (YIN, 2008) e é dos instrumentos de pesquisa qualitativa de expressiva relevância entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que dizem respeito aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais (GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 1987).

A abordagem utilizada na pesquisa foi a descritivo-qualitativa, pois a análise refere-se a aspectos subjetivos, em que se inclui: percepções, impressões, sentimentos, símbolos, imagens, significações e comportamentos. Esta abordagem caracteriza-se por utilizar o ambiente natural como fonte primária de dados e o pesquisador como elemento-chave. A principal preocupação dessa abordagem é com o processo e não simplesmente com os resultados, bem como a análise dos dados ocorre indutivamente (TRIVIÑOS, 1987).

A perspectiva do estudo é de corte transversal que se aproxima do plano de avaliação longitudinal, já que muitas das questões da pesquisa incluíram alguma noção de mudança no tempo. Como critério de validação para o estudo e seus resultados é considerado principalmente a sua transferibilidade (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e

COOK, 1987, v.1).

### **População, amostra e coleta dos dados**

A população é composta pelos funcionários da empresa em processo de mudanças organizacionais, que no momento da pesquisa totalizava 5.857. A organização estudada é uma empresa de grande porte, cuja atuação concentra-se no estado do Paraná. A amostra utilizada envolveu 25 funcionários. A escolha dos funcionários submetidos ao instrumento de pesquisa foi por acessibilidade, a partir de indicações.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas de acordo com a amostra. Esta técnica parte de certos questionamentos que se apóiam em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, bem como pode se adaptar às circunstâncias surgidas durante a entrevista (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, foi estabelecido previamente um roteiro de entrevista com determinadas perguntas que interessavam à pesquisa. As entrevistas, que tiveram uma duração média de 30 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas. Essas entrevistas foram efetuadas no local e horário de trabalho dos funcionários. A coleta de dados foi encerrada quando não mais apareceram dados novos.

### **Tratamento dos dados**

Os dados foram tratados utilizando-se do método de análise de conteúdo, que envolve “um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2009). A técnica utilizada para o tratamento dos dados foi a de categorização temática, que Bardin (2009) define como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. Os depoimentos coletados nas entrevistas foram codificados com o fito de preservar o

anonimato dos funcionários entrevistados. Também foi mantida a versão original dos discursos.

## **Análise Teórico-Empírica**

### **O imaginário e a identificação do homem ao objeto**

Uma das questões referente aos valores existentes nas corporações modernas diz respeito ao imaginário. A sociedade moderna ocidental, essencialmente capitalista, se autodefine como uma sociedade racional. Nesse aspecto, Castoriadis (1995) sustenta que há um paradoxo entre a extrema racionalidade estimulada pela sociedade moderna capitalista, que despreza as representações imaginárias das sociedades precedentes, e a utilização do imaginário como qualquer outra cultura antiga. A utilização do imaginário é claramente perceptível na definição das necessidades da sociedade capitalista, que, mais do que qualquer outra, cria necessidades não elementares, não naturais e não funcionais de forma arbitrária.

A dominação do imaginário é evidente em todos os níveis da estrutura produtiva e econômica. O tratamento conferido ao ser humano nesta sociedade como um puro sistema mecânico traduz a prevalência do imaginário, que não difere em nada das formas estranhas de convivência das sociedades mais arcaicas. Nenhuma outra sociedade primitiva jamais aplicou tão radicalmente as consequências das assimilações dos homens à outra coisa como o faz o sistema produtivo moderno com sua metáfora de homem-autômato ou de recurso. Esse imaginário social determina a vida real da sociedade (CASTORIADIS, 1995). A cultura organizacional das corporações capitalistas contribui para a formação desse imaginário social.

Nesse sentido, destaca Enriquez (1974), o produto se constitui no principal elemento de identidade de todos os homens: “O homem produtor se integra como mercadoria no circuito mercantil”. Ele é mercadoria em duplo sentido: enquanto é assimilado ao produto que fabrica e que vai definir o preço pelo qual ele poderá se vender no mercado; e enquanto sua existência é medida, avaliada e quantificada como é qualquer mercadoria, possuindo, portanto, um valor de troca.

Esse aspecto do imaginário social é exibido por alguns funcionários da empresa

pesquisada. Tais funcionários entendem que o indivíduo deve ser tratado não pela sua essência humana, mas pelo resultado que produz, pela competência técnica e pelo custo que representa para a empresa, retratando assim o sentido de mercadoria atribuído ao ser humano. A nova cultura organizacional em desenvolvimento na empresa significa uma mudança no sentido de reafirmar o imaginário social relativo à metaforização do ser humano. Os novos valores confirmariam a crença desses funcionários referente ao tratamento a ser despendido ao indivíduo, conforme é realçado no extrato a seguir:

Olha, a realidade é a seguinte, a questão básica é “vale quanto pesa”, “quanto você custa, qual é o valor agregado, quanto deu de resultado”, se o resultado é positivo, fica e valoriza, se é negativo sai (F20).

A questão é o resultado que você der, [...] e você vai ser remunerado por isso, [...] as tuas condições de trabalho vão ser o resultado que você der (F9).

Os depoimentos acima refletem o fenômeno da reificação, que é uma criação imaginária, que aparece como um deslocamento de sentido, que nem a realidade, nem a racionalidade, nem o simbolismo podem explicar. Age na prática e no fazer da sociedade como sentido organizador do comportamento humano e das relações sociais, independentemente de sua existência “para a consciência” desta sociedade (CASTORIADIS, 1995). Razão essa que explica o porquê do trabalhador, na prática social efetiva da sociedade capitalista, continuar sendo metaforizado como mercadoria e tratado como tal naturalmente.

Antunes (2002), de modo análogo, destaca que o trabalho, ao invés de se constituir na finalidade básica do ser social para a sua realização, se converte simplesmente em meio de subsistência. A força de trabalho torna-se, como tudo, uma mercadoria, cuja finalidade é a produção de mercadorias. O que deveria ser a forma humana de realização do indivíduo, para contribuir na construção da sua identidade, reduz-se à sua única possibilidade de subsistência. No trabalho de Codo *et al* (1998), pode-se encontrar, nesse mesmo sentido, a afirmação de que o trabalhador no mercado de trabalho é tratado apenas como mercadoria e não como indivíduo. Esse produto do imaginário social encontra-se institucionalizado na sociedade.

Nesse enfoque, o sistema capitalista de produção ao invés de permitir que o trabalho se constitua na forma humana de realização do indivíduo, para contribuir na construção da sua identidade, difunde uma cultura que concorre para a metaforização do



homem no imaginário social. Alguns funcionários, compartilhando desse imaginário, entendem que o comodismo é inerente ao ser humano e a instabilidade existente no mundo do trabalho é uma das formas de combatê-lo. As mudanças na empresa reforçariam esse imaginário.

Eu acho que não vale a pena a estabilidade, porque a estabilidade acomoda [...] a estabilidade quem faz é o empregado (F12).

O ser humano vê um sofá e quer sentar, evidentemente que você tem que sempre criar situações motivacionais (F20).

Assim, observa-se a crença subjacente de que somente a insegurança e a ameaça tiram o funcionário da inércia e conduzem as empresas ao crescimento. Essa crença assemelha-se a ideia do capitalismo de que toda a ameaça deve ser vista como oportunidade. Acredita-se que dessa maneira as empresas e indivíduos são impulsionados ao desenvolvimento. Essa crença é de domínio do imaginário social.

O que seria a forma humana de assimilação de uma mudança ou de uma nova situação é entendido pelo imaginário como inépcia. Ao trabalhador não lhe é dada a oportunidade de adaptação ou de assimilação de um novo processo de trabalho, com respeito às individualidades, realçando novamente o tratamento metaforizado imputado ao ser humano.

[...] muitas vezes aqui já aconteceu de você ter que mudar, mudar tudo bem, [...] eles te dizem hoje, amanhã nós vamos mudar, você não consegue nem se preparar, você tem que começar a trabalhar de outra maneira a partir do dia seguinte, isso acontece muito [...] há uma mudança, é como se não tivesse tempo, ela diz assim “a partir de amanhã o ‘troço’ é outro, o trabalho é outro, a maneira de trabalhar é outra” e as vezes até te troca de função sem te perguntar (F15).

Não existe a possibilidade de você trabalhar de forma mais acelerada num período e em outro trabalhar num ritmo menor pelo desgaste que você teve [...] você tem que trabalhar em constante pressão (F8).

O desprezo ao caráter humano do indivíduo, além de implicar na sustentação identitária pela angústia e conflitos psíquicos que produz, se reflete ainda na saúde psíquica do trabalhador. Esse aspecto da metaforização do ser humano numa sociedade cada vez mais competitiva, individualista e virtual, como aponta Freitas (2006), e onde o indivíduo passa a se sentir cada vez mais responsável apenas por si mesmo, num ambiente incerto, provoca uma série de transtornos emocionais e afetivos, acentuando ainda mais a crise de identidade desses indivíduos, conforme pode ser verificado na



citação a seguir:

Essa comunidade que você se sentia protegido de repente parece que ela se dissolve, começam a aparecer muitas incertezas. A nova comunidade que está se formando você não conhece, você não sabe como que vai ser, eu sinto que você passou a ser tratado como um objeto descartável, descartável ... ou você produz ou você não pertence mais, ou você está dentro ou você está fora. Você é um ser humano, pode ser que [...] às vezes passa três, quatro, cinco semanas num pique, moendo, fazendo tudo, de repente você chega num extremo de stress, você desgasta o teu equipamento e daí você passa uma semana ou duas com o acelerador [solto], para recuperar energia para começar de novo. A impressão que eu tenho é que o novo regime não permite isso, não permite, então você se sente desprotegido (F8).

### **O longo prazo e a aproximação social na construção da identidade**

Para Teixeira (1998), a desregulamentação do mercado de trabalho, o aumento da incerteza, a expansão do individualismo e o declínio da ética da ação coletiva, são características do “novo mundo do trabalho”. Nesse enfoque, destaca Frigotto (2010), a lei do mais forte fica reforçada por uma cultura individualista e narcísica, encoberta pela ideia de competência e de produtividade. Já Sennet (2004) argumenta que o capitalismo moderno tem como característica, além do mercado global e o uso de novas tecnologias, a não existência do longo prazo na vida das pessoas e a flexibilidade do sistema produtivo. Na sua argumentação essas características do capitalismo impedem o desenvolvimento de virtudes estáveis como lealdade, integridade, confiança, comprometimento, ajuda mútua e solidariedade entre as pessoas, virtudes essas necessárias para o desenvolvimento do caráter do indivíduo e que precisam de tempo para ser formadas.

Nesse aspecto, o trabalho na maioria das empresas na contemporaneidade parece não permitir que tais virtudes possam se desenvolver com facilidade, por não propiciar uma relação mais duradoura entre os colegas, em consequência da alta rotatividade de pessoal e pela maior instabilidade e individualismo existente na maioria das organizações.

O atual mundo do trabalho não permite a continuidade histórica nas relações sociais de trabalho, acentua a insegurança e a competição entre os trabalhadores. De acordo com Sennet (2004), a cultura organizacional das empresas no novo capitalismo encerra muitos preconceitos contra a meia-idade e negam o valor da experiência passada da pessoa. As pessoas mais velhas são eliminadas por terem esquemas mentais mais inflexíveis e por serem avessas ao risco.

Eu já trabalhei em outro lugar, um lugar assim, onde você não podia passar de um determinado tempo de serviço, você não podia se aposentar no emprego, eles não permitiam isso, porque quando chegava um tempo você simplesmente era dispensado, não interessava o que você tinha feito, o que você já fez de bom e a tua carreira, sabe, simplesmente chegava naquele ... dez anos lá ... você não servia mais, sabe (F16).

Eles vão querer gente nova com mais “pique”, que não tem família, que não tem outras preocupações, somente com o trabalho, assim a sua dedicação será bem maior (F3).

O fato de a pessoa estar constantemente exposta ao risco e a insegurança pode levar a corrosão do seu caráter (SENNET, 2004). A instabilidade existente nas organizações modernas impõe aos trabalhadores a convivência com riscos permanentes. Sob esse prisma, o trabalho passa a ser um eterno recomeço, sem relação histórica. Verifica-se que as mudanças que ocorrem na organização, aliado ao risco inerente, representam para o funcionário um rompimento com a sua história. Tal questão, que se reflete em prejuízo à noção de identidade do indivíduo, pode ser ilustrada com os seguintes depoimentos:

As pessoas dizem é ... “bom eu já provei durante 15, 20 anos que eu sou bom e agora que eu estou com 45, 50 anos e vou ter que provar de novo que eu sou bom” [...] porque ele teve uma carreira e hoje todo mundo conhece e de repente amanhã chega alguém aí de 30 anos e diz: “eu não te conheço e não sei se você é bom, então até logo”, essas incertezas é que passam pela cabeça das pessoas, [...] vai ter que passar por isso e mostrar que é bom para poder continuar na empresa (F9).

O sentimento de que as pessoas estão perdendo algo, que as vezes levaram anos para conquistar, [...] o tempo médio de empresa de cada um, [...] a média acima de 10 anos a pessoa entra com a vida toda, trabalha todo o tempo ali, constrói toda a sua vida em torno daquilo. O sentimento é de perda porque tudo o que você fez aí ao longo dos anos que você trabalhou, ... vai ter que fazer tudo de novo agora e com um novo enfoque. Vai ser uma mudança na vida, das conquistas. Iniciou lá no mais baixo e foi passando para etapas superiores, níveis [...] cargos dentro da empresa, níveis salariais. Então é um sentimento de perda de tudo aquilo que ele conquistou, agora ele sabe que daqui para frente ele vai ter que continuar a reconquistar a cada dia ... a cada dia reconquistar uma coisa que ele já tinha (F10).

O funcionário percebe que o individualismo se intensificou com as mudanças que se verificam na empresa. Esse tipo de ação contribui para o desenvolvimento de uma crise de solidariedade e de cooperação entre os trabalhadores e na relação psíquica com o trabalho. Afeta o convívio cotidiano e conduz ao segredo dentro da organização, realçando o paradoxo entre a retórica e a prática nas organizações. Enquanto exigem o trabalho em equipe incentivam subliminarmente a competição e o individualismo. Os

extratos a seguir exibem esta argumentação:

[As pessoas] passam agora a olhar um pouco mais a sua individualidade, eu dentro deste contexto, eu dentro da empresa, eu era parte de um time [...] agora não, agora sou eu, somente eu e minha equipe frente ao novo controlador [...]. Eles vão querer dar o melhor de si para crescer dentro da empresa (F7).

Cada um por si e dane-se o outro [...] é a regra do jogo daqui pra frente (F2).

Muitas vezes a gente trabalhava em equipe e as coisas funcionavam muito mais por questões de amizade do que por questões profissionais, eu ligava para uma determinada pessoa e dizia: “puxa eu precisava dessas informações, você consegue?” a pessoa nem perguntava para que era, ela me conhece e me confiava. Hoje as coisas são diferentes, então é “veja bem ...” então, aquelas questões não funcionam tão facilmente como funcionavam no passado. Isso afetou a sinergia. [...] É aquela história, é aquela auto-valorização, a nossa área tem que ser melhor do que a outra (F5).

Apesar de o individualismo ser atribuído a uma fatalidade natural, à evolução cultural, às transformações da sociedade e à decadência da civilização, é, na verdade, uma formação que pertence ao imaginário social, dotado de um conjunto de imagens. O individualismo desempenha uma desapropriação da inteligibilidade, através da função alienante e da ocultação das relações sociais (DEJOURS *et al.*, 1994). Para Sennet (2004), o que dá a cada indivíduo o senso de identidade sustentável é a qualidade da ligação entre os seres humanos e a vida emocional saudável.

### **O sentido do trabalho e o reconhecimento na construção da identidade**

O trabalho não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo, ele também é um espaço de construção de sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito. O desejo de cada trabalhador é o de realizar coisas e com isso buscar a sua auto-realização; para tanto ele vai colocar a sua energia, paixão e empregar os seus esforços na realização de coisas significativas (DEJOURS *et al.*, 1994).

A imagem da empresa para fora reflete o que o funcionário sente, ou seja, se eu estou participando de uma empresa que é competente, se eu tenho um trabalho importante, do ponto de vista do objetivo da empresa e do ponto de vista social, o funcionário acaba “vestindo essa camisa”, inevitavelmente, e a importância para o funcionário está neste sentido, ou seja, a imagem da empresa é uma imagem boa, então o funcionário se sente bem trabalhando numa empresa que tem essa imagem (F18).

Se a empresa é bem conceituada pela sociedade e clientes, o funcionário toma

consciência da importância do seu trabalho, pois se sente participativo na construção da imagem da empresa. Dessa forma, não se sente participante de algo eticamente condenável.

Se você sabe que está trabalhando num lugar que está trazendo um benefício no plano social, [...] um trabalho social mesmo, dentro do próprio objetivo da empresa [...] Existem duas formas de você funcionar, simplesmente pelo lucro, ou considerando as necessidades da população e tudo isso. Então se você analisa que está trabalhando numa empresa exploradora, você se sente parte dessa exploração (F18).

Eu acho assim que o nosso trabalho é melhorar a vida das pessoas, dar chances daquele produtor rural lá longe fazer o negócio produzir alguma coisa, gerar trabalho. Então eu acho que o nosso trabalho está vinculado com isso, é a mesma coisa daquela pessoa que é da saúde, de certo modo ela está desenvolvendo, ela está melhorando o mundo, não está especulando, não está fazendo uma poluição, então o nosso trabalho eu acho que é para o bem (F17).

Nessa perspectiva, as mudanças trazem alguma incerteza e preocupação. Inquieta o funcionário a possibilidade de a empresa ser utilizada como meio de exploração, visando apenas ao atendimento de interesses dos acionistas, sem respeito ao ser humano e à sociedade.

A gente que trabalha há algum tempo na empresa, a gente se sente de certa forma parte integrante da empresa, porque a gente ajudou a construir um patrimônio, a gente faz parte disso, e, no entanto, quando você se depara diante da possibilidade disso tudo ser encarado como um meio de enriquecimento sem uma preocupação social, sem uma preocupação de respeito ao ser humano, isso é muito triste, você se preocupa com esse tipo de coisa, ou seja, de repente a empresa ser utilizada como uma fonte de riqueza para alguém que vem aí e só quer participar de um processo de exploração, essa é a maior preocupação (F18).

A realização de coisas somente, por mais que elas tenham um sentido, não é suficiente para a construção da identidade; é necessário haver, ainda, o julgamento e o reconhecimento do seu trabalho. Esses aspectos são essenciais na construção da identidade. Então, nessa construção identitária é indispensável que haja o reconhecimento de sua contribuição no trabalho, das virtudes, criatividade e das atividades deônticas demonstradas no seu desenvolvimento.

O reconhecimento, na visão de Dejours (2007, p. 34), “se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação” e se inscreve na dinâmica da realização do ego. Dejours *et al* (1994, p. 135) destacam que o reconhecimento funciona em dois registros. Um deles é o reconhecimento pela



hierarquia, que é o reconhecimento da utilidade técnica, econômica e social do trabalho. O outro é o reconhecimento pelos pares (comunidade de pertença) que é o reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal, de originalidade, até mesmo de beleza, pois somente os pares têm condições de saber realmente quanto de esforço e talento é necessário para se atingir um objetivo e avaliar verdadeiramente a qualidade da inovação técnica.

O julgamento da comunidade de pertença não obedece nenhum ritual ou cerimonial previamente acordado, ele acontece tácita e sutilmente nas relações cotidianas do trabalho, por meio de gestos e olhares de consentimento, observações lacônicas, além de outros códigos conhecidos do grupo (DEJOURS, 1999). Na empresa pesquisada, o reconhecimento pelos pares se dá pelo relacionamento cordial do dia-a-dia e pelo clima de descontração vivenciado no grupo, como pode ser conferido pela próxima declaração:

Mesmo sabendo que se ganha muito pouco, você acaba permanecendo porque é uma empresa boa de trabalhar, você tem um reconhecimento por mais que não seja financeiro, você tem um ambiente bom de trabalho, então isso acaba gerando uma imagem boa, as pessoas tem orgulho de dizer que trabalham aqui (F21).

O reconhecimento é a base para a sublimação do sofrimento e, dessa forma, fundamental para a construção da sua identidade. Se não há reconhecimento pelos pares e superiores às contribuições individuais, o sofrimento no desenvolvimento do trabalho é sentido e não pode ser transformado; assim, o sujeito é levado, além da doença, à crise de identidade (DEJOURS *et al.*, 1994).

Na concepção de Enriquez (1997), o sujeito deseja e luta pelo reconhecimento. Esse desejo de 'aplausos' está enraizado no inconsciente do indivíduo e tem importante papel na construção da sua identidade na medida em que o reconhecimento representa a retribuição moral-simbólica almejada pelo ego. Nesse sentido, percebe-se que a sociedade contemporânea que trata o trabalhador de forma metaforizada e que produz um ambiente de trabalho competitivo cria dificuldades de reconhecimento do esforço empreendido pelo indivíduo para o desenvolvimento do seu trabalho. Evitando correr riscos, o reconhecimento ao outro não é manifestado, seja pelos pares, seja pelos superiores.

Apesar dessa realidade, alguns funcionários sentem que ainda subsiste na



empresa um clima fraternal, em que as pessoas se respeitam e se apóiam, onde a emulação não está ainda tão acentuada. O ambiente amistoso contribui para a sustentabilidade da identidade, pois nele o funcionário se reconhece como membro de uma “família”.

[...] profissionalmente talvez nos acomode, mas emocionalmente hoje nós somos uma família, nós nos reconhecemos lá fora, aqui dentro há muito respeito, então hoje ... hoje ainda é muito bom, particularmente eu gostaria que continuasse esse espírito de família (F15).

Todavia, há quem perceba que as mudanças que ocorrem na empresa têm prejudicado o convívio “familiar” no ambiente de trabalho, evidenciado no seguinte depoimento:

Todo mundo é unânime em dizer que a empresa não é a mesma, não é mais a mesma, parece que não tem mais aquele sentimento [...] parece que hoje a pessoa vem, faz o seu trabalho ... e eu preciso desse trabalho, vou fazer bem feito, mas eu .... não é mais aquele sentimento de família, ... então eu acho que cada vez a gente vai perdendo mais ... (F6).

### **A busca pela qualificação e a competitividade na reconstrução identitária**

Para Codo *et al* (1998), a abstração do homem de si mesmo, enquanto indivíduo, gera o conflito da identidade própria e singular versus a identidade imposta de forma camuflada pela ideologia da organização.

Eu não tenho certeza mais se eu quero ficar, porque para mim também foi rompido com outra coisa, eu tinha meus preceitos, eu acreditava em algumas coisas e trabalhei por isso e simplesmente de uma hora para a outra me tiraram tudo, o meu mundo mudou (F8).

Um aspecto evidente da contaminação do trabalhador pela ideologia dominante é a busca permanente da qualificação. O indivíduo se contamina por uma ideologia estranha à sua própria, assumindo a perspectiva competitiva incentivada pelo sistema capitalista. Nesse aspecto, as organizações vão impondo por meio da cultura organizacional a ideologia de mercado, visando adaptar o funcionário a sua ideologia. O funcionário, incorporando essa ideologia e percebendo o ambiente mais competitivo, investe na sua qualificação com o objetivo de conquistar algum diferencial perante os colegas, já que a criação de diferenciais faz parte da ideia de competitividade. Assim, ele acredita que consegue garantir o seu espaço dentro da organização. Os depoimentos a seguir revelam tais comportamentos:

[...] uma grande parcela começou a se preocupar mais nesse sentido, começou a estudar línguas, fazer um curso de pós-graduação. Lógico que é uma parcela, tem uns que já estão procurando outras saídas, procurando negócios próprios, fazer os planos alternativos ... mas aumentou, sem dúvida nenhuma, o interesse do profissional (F4).

A maior parte do pessoal que trabalha comigo, tem se mostrado interessado em fazer curso de pós-graduação. Todos os funcionários que trabalham comigo tem curso superior e 80% se já não fez está fazendo um mestrado, um MBA, então realmente eles estão procurando uma qualificação melhor, já antevendo o que vem por aí. [...] é melhor eu estar mais preparado para o futuro, e realmente eles tem procurado fazer MBA, mestrado [...], essa pré disposição para a melhoria da qualificação profissional está acontecendo (F7).

[...] você tem que correr atrás, você não pode esperar que alguém coloque cursos ou dê uma oportunidade, você que tem que criar as oportunidades. Lógico você tem que atuar dentro da empresa como se fosse tua (F8).

[...] aumentou o número de treinamentos, de pedidos, [...] porque a pessoa quando ela está no treinamento ela não está no trabalho e então ela está adquirindo conhecimento ali e todo mundo está com aquela preocupação: “eu tenho que me capacitar” (F9).

A grande maioria se preparou fazendo MBA, com o intuito de continuar: “eu estou fazendo MBA e quero jogar na mesa do novo dono que eu estou preparado para o mercado. Isso um monte de gente pensa (F2).

O funcionário começou a estudar línguas, a fazer especializações, graduação, e outros cursos para se aperfeiçoar e isso afeta a qualidade de vida que você tem, com isso você tem menos tempo para a sua família, menos tempo para o seu lazer, para o seu descanso (F3).

Esses depoimentos indicam a contaminação do funcionário pela ideologia dominante de mercado que se revela na nova cultura organizacional em desenvolvimento. Tal fato, conforme destacado por Codo *et al* (1998), conduz o indivíduo a um conflito entre a identidade própria e singular e a identidade imposta ideologicamente, significando uma abstração do homem de si mesmo. Nessa tendência, pode-se perceber que a ideologia capitalista da competição começa a se manifestar no comportamento do funcionário. O reflexo comportamental da competição pode ser percebido nos relacionamentos entre os pares, conforme os relatos a seguir:

[...] já há competição, já começou aquele negócio de mostrar serviço, até competir realmente com força, mas está meio velado isso assim [...] eu acho que vai começar aquele troço de tentar aparecer, até se agarrar em quem puder para aparecer, de maneira ... “olha eu estou aqui”, [...] vai ter muito disso, eu acredito. [...] já está tendo uma competição entre nós e a hora que esses colegas verem que ou eles se mexem ou serão esmagados, porque tem muitos que não acordaram ainda, ele vai começar sair esmagando, no geral eu acredito que vai ter uns atropelamentos aí

entre nós mesmos, que hoje nós nos consideramos irmãos, a gente é meio família, eu acredito que nós vamos nos atropelar (F15).

[...] com esse processo os vínculos ficam de uma forma diferente, existia um vínculo de mais amizade pessoal, quase como uma família, hoje não, hoje existe um vínculo de trabalho, as coisas estremececeram bastante neste interim, houve um certo prejuízo nisso, nesses vínculos da família e isso hoje dificilmente existe ou ficou com muito poucas pessoas (F3).

[...] eu acho que antes de ter iniciado esse processo, acho que as pessoas se consideravam um pouquinho mais família, éramos companheiros de trabalho, quando se iniciou o processo me parece que houve um pouco de competição, as pessoas ficaram competitivas (F6).

De acordo com Freitas (2006), as organizações, com o seu poder, fornecem uma concepção de mundo conforme suas aspirações e uma interpretação do real coerente com as suas práticas sociais. O indivíduo, enquanto trabalhador, passa a compartilhar cada vez mais da ideologia da empresa, de forma inconsciente. Essa ideologia competitiva do mercado e disseminada pela cultura organizacional se alastra para a vida social, onde os indivíduos sentem-se impulsionados o tempo todo a estar competindo.

### **Considerações Finais**

Os resultados obtidos por meio da pesquisa revelaram importantes repercussões na sustentação e na reconstrução da identidade do funcionário, a partir da vivência subjetiva das mudanças organizacionais implementadas na empresa pesquisada.

Os dados evidenciaram que alguns funcionários exibem a ideia da metaforização do homem como mercadoria, fruto do imaginário social, identificando-se com a nova cultura organizacional em desenvolvimento na empresa. Tal mudança cultural confirmaria a crença desses funcionários relativa ao tratamento a ser despendido ao trabalhador. Para esses funcionários o tratamento metaforizado do ser humano é um procedimento natural e moderno. Essa assimilação metafórica caracteriza o fenômeno da reificação entre alguns funcionários, na medida em que o ser humano é considerado, no imaginário social, uma mercadoria, tendo portanto um valor de troca. A partir desses aspectos, pode-se inferir que essa metaforização do ser humano no imaginário social, institucionalizado na sociedade contemporânea e evidenciado na empresa pesquisada, produz e reproduz as relações sociais muito mais como relações entre coisas do que como relações humanas.

Constatou-se que alguns funcionários da empresa acreditam que somente o risco, a insegurança e as ameaças tiram o funcionário da inércia e impulsionam as empresas, bem como o próprio funcionário, ao desenvolvimento. Assim, o novo ambiente de trabalho estabelecido na organização produz um choque de valores para os funcionários que não compartilham dessa mesma crença, refletindo-se, consequentemente, na sustentação identitária desses funcionários.

Foi verificado ainda que o funcionário reconhece que anteriormente às mudanças havia uma consideração maior ao aspecto subjetivo do indivíduo. Entretanto, muitos percebem que esse tratamento se alterou como consequência da inserção dos novos valores culturais na corporação, realçando o tratamento metaforizado do ser humano. Esse desprezo ao caráter humano do indivíduo implica na desestabilização identitária do funcionário. Essa metaforização do funcionário num ambiente mais competitivo, individualista e incerto acentua ainda mais a crise de identidade desses indivíduos.

Verificou-se que as mudanças que ocorrem na organização, além de trazerem muitas incertezas, representam para o funcionário um rompimento com a sua história. Considerando que o aspecto histórico do indivíduo tem importância fundamental na sustentação de sua identidade, pode-se afirmar que esse rompimento histórico se reflete em prejuízo considerável à noção de identidade do funcionário.

A pesquisa destacou a percepção do funcionário em relação a intensificação do individualismo e da emulação entre os pares a partir das mudanças verificadas na empresa. Tal contexto tem abalado o ambiente cooperativo e provocado o comprometimento dos laços de amizade. Esses fatos produzem efeitos negativos na sustentação da identidade do funcionário, já que parte significativa da identidade pessoal do indivíduo é configurada pela personificação das relações sociais com o grupo ao qual pertence.

Se, por um lado, há entre os funcionários a percepção de algum comprometimento dos laços de amizade e companheirismo em razão do aumento da competição e do individualismo conforme destacado, há também, por outro lado, a percepção de que o reconhecimento entre pares ainda subsiste em alguns setores. Este reconhecimento representa a retribuição moral-simbólica almejada pelo ego, essencial



na construção identitária, e se manifesta de diferentes maneiras. Os dados fizeram notar sobre a importância do clima fraternal do ambiente de trabalho para a sustentabilidade da identidade do funcionário, na medida em que ele se reconhece como membro de uma “família”, experimentando o sentimento de pertença, fundamental para a construção da identidade.


Por último, a pesquisa salientou a assimilação de novos valores ideológicos pelo funcionário, mais precisamente aos relativos à competitividade. Tais valores foram impostos por meio da difusão de uma nova cultura organizacional. Em consequência desse aspecto o funcionário demonstra a intenção de se fixar na organização por meio da criação de diferenciais competitivos. Essa questão foi observada pela busca da qualificação e do aperfeiçoamento profissional evidenciado entre eles, denotando haver uma imposição identitária de maneira disfarçada pela ideologia disseminada. Essa pressão leva ao conflito entre a identidade própria do indivíduo e a identidade imposta ideologicamente por meio da cultura organizacional. Nesse sentido, o aspecto ideológico da competitividade, que aparece como fator prejudicial das relações sociais entre os pares e implica na desestabilização identitária desses indivíduos, também provoca o sofrimento psíquico.

Finalmente, faz-se necessário destacar as limitações da presente pesquisa. Nesse sentido, as características particulares da pesquisa de abordagem descritivo-qualitativa, mais especificamente aquelas relacionadas ao método de análise de conteúdo, representam uma das principais limitações deste estudo. Esse método não tem por objetivo a generalização dos resultados inferidos, ou seja, as conclusões não servem para além da pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e COOK, 1987, v.1). De forma similar, a técnica de entrevistas também representa uma limitação. Essa técnica, por envolver a relação direta entre as pessoas, apresenta problemas tanto em relação ao entrevistador, quanto ao entrevistado, em função da subjetividade envolvida no processo (RICHARDSON, 1999). Todavia, é conveniente destacar que os resultados denotam a importância da perspectiva crítica do estudo para a teoria das organizações e para outras áreas afins, pois suscita o debate relativo à subjetividade do trabalhador nas relações de trabalho no espaço organizacional.



O trabalho, através da dinâmica das relações sujeito-organização, revela-se, na verdade, como um universo paradoxal, pela posição de mediador privilegiado, senão único, como destaca Dejours *et al* (1994), entre o inconsciente e o campo social, e entre a ordem individual e a ordem coletiva. Dessa forma, ao mesmo tempo em que é fonte de sofrimento e alienação, pode ser também, sob outro ângulo, um significativo instrumento de resgate do homem como sujeito, de reapropriação e emancipação, de aprendizagem e da prática da solidariedade e da democracia.

## Referências

- 
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organization Identity. In: CUMMINGS, L.L. e STAW B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI, 1985. Vol. 7, p. 263-295.
- ALTHUSSER, L. *Sobre a reprodução*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Aparelhos ideológicos de estado*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998.
- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? *Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 26ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BYINGTON, C. A. B. O Trabalho simbólico e o self da empresa: introdução ao estudo do trabalho pela psicologia simbólica. *Revista Junguiana*, Rio de Janeiro, n. 18, p. 153-164, 2000.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/mar, 1997.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CHANLAT, J. F.. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. Volume 1.
- CIAMPA, A da C. *A estória do Severino e a história da Severina*. 3ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CRÉDICO, R. G. *Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP - FGV, São Paulo.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

- \_\_\_\_\_. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.
- \_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. *O imaginário social, recalcamto e repressão nas organizações*. São Paulo: Tempo Brasileiro, 53-97. 1974.
- ERIKSON, E. H. *Identidade: juventude e crise*. 2a ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- FARIA, J. H. de. *Comissões de Fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba: Criar, 1987.
- \_\_\_\_\_. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: I ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: GEO-ANPAD, 2000, CD-ROM.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2 a ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?* 5a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FRIGOTTO G. *Cidadania e Formação Técnico Profissional: desafios neste fim de século*. Disponível na Internet endereço <http://www.cefetsp.br/edu/eso/formacaotecnicaeducacao.html> Acesso em 15/05/2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3 p. 20-29, mai-jun. 1995.
- JONES, G. 2001. *Organizational theory: texts and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- LAPIERRE, L. (coord.). *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas, Vol. I. 1995.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MACHADO, H. V. Identidade organizacional e o Contexto Organizacional: perspectiva de análise. *Revista Administração Contemporânea*, edição especial, 51-73, 2003.
- \_\_\_\_\_. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista Administração Contemporânea*, edição especial, 51-73, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. 25a ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 2008.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das Multinacionais sobre os indivíduos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUÃO, T. O conceito de identidade organizacional: teoria, gestão e valor. In: *II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa, 2001.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L., COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987. v. I.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. São Paulo: Record, 2004.

TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A de. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. 2a ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TRIVIÑOS, A N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004.

WILSON, D. C. *A strategy of change*. London: Thomson Learning, 2000.

WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 4ª ed. Berverly Hills: SAGE, 2008.

