

**SAMANTHA DE TOLEDO MARTINS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE: IMPLICAÇÕES DOS RITOS  
DE PASSAGEM NA IDENTIDADE DE JOVENS EXECUTIVOS *TRAINEES* EM  
UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração de Empresas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

**CURITIBA 2004**

**Dedico este trabalho à Sharon,  
minha eterna baby mel, com  
amor e carinho.**

## AGRADECIMENTOS

Enfim, o momento dos agradecimentos... de agradecer a todos que me auxiliaram no decorrer dessa jornada. Aos que me acompanharam de perto e aos que torceram de longe.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, referência principal, fonte de amor, carinho, amizade e compreensão. Pela formação que me deram, pelos valores e exemplo de vida que me tornaram gente. Agradeço à minha irmã querida, por fazer parte da minha vida.

A toda a minha família, em especial à Tia Nety (minha segunda mãe), à Nane, ao tio Quinco e à vovó Arlete, pelo apoio, mesmo com a distância de tantos quilômetros.

À Andréia, Camila e Joel, que, mais do que amigos, tornaram-se meus irmãos de coração, pelo apoio, pelas conversas, amizade e atenção nos momentos mais difíceis desse período.

Ao Alan, pela paciência, carinho, força e incentivo que me ajudaram a superar vários obstáculos.

À Jú, pela ajuda e atenção na revisão do abstract.

Agradeço a todos os amigos do mestrado, pelos momentos de descontração, pelas risadas, pela divisão das angústias e do conhecimento, pelas festas, pela união. Em especial ao Rodrigo, Zé, Sasaki, Walter, Jú e Zunino, que com grande boa vontade me acolheram em suas casas.

Aos professores do Mestrado, pelos ensinamentos, em especial ao Prof. Belmiro, pelo apoio. Ao Prof. Faria, pela amizade, compreensão e pelo exemplo de profissional e ser humano. Ao Prof. Maurício Serva, pelo carinho, pelas conversas, pela presteza e pelo empréstimo da sala em um período crucial da dissertação, e ao Prof. Pedro Steiner, pela atenção, incentivo e por acreditar em mim desde a seleção.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Yára L. M. Bulgacov, por toda a ajuda, pela luz e pela calma, que em meio a encontros e desencontros conseguiu literalmente me orientar ao melhor caminho.

Agradeço à Organização estudada, pela abertura à pesquisa, em especial ao Gerente de Recursos Humanos, por ter facilitado o processo, e aos entrevistados, pela confiança depositada e pela riqueza das informações.

Agradeço ao CNPQ, pelo auxílio durante esses dois anos, fundamental para que eu pudesse permanecer em Curitiba e desenvolver meu trabalho.

Aos funcionários da Federal, em especial às secretárias do mestrado, Adélia, Leila e Nara; à Lorena e Luci, do laboratório de Informática, pela ajuda, à Moema, da biblioteca, pelos galhos quebrados, ao Ivo, do xerox, pela rapidez e atenção.

Enfim, agradeço a todos que passaram a fazer parte da minha vida durante esse período e que dividiram comigo as angústias e alegrias do mestrado.

**Se em certa altura tivesse voltado  
para a esquerda em vez de para a  
direita.**

**Se em certo momento tivesse dito  
sim em vez de não ou não em vez de  
sim. Seria outro hoje.**

**E talvez o universo inteiro seria  
insensivelmente levado a ser outro  
também.**

**Fernando Pessoa**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
1.5.1 Relação dos objetivos de pesquisa com a estrutura utilizada no trabalho.....	17
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO E FORMAS DE APREENSÃO DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	18
2.2 DELIMITAÇÃO DO <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	19
2.2.1 População e Amostragem .....	19
2.2.2 Delineamento da Pesquisa .....	21
2.2.3 Fonte, Coleta e Tratamento dos Dados .....	22
<b>3 - A EMPRESA “X”: Apresentação do Estudo de Caso.....</b>	<b>28</b>
3.1 A EMPRESA (Apresentação ).....	28
3.1.1 Visão da Empresa.....	30
3.1.2 Valores e Crenças.....	31
3.2 O PROGRAMA DE <i>TRAINEE</i> DA EMPRESA DELTA.....	34
3.2.1 Histórico.....	34
3.2.2 Objetivos.....	36
3.2.3 Processo Seletivo.....	37

3.2.3.1 O Perfil do “ <i>Trainee</i> Delta” .....	37
3.2.3.2 Fases da Seleção.....	40
3.2.3.3 Remuneração e Benefícios.....	41
3.2.4 Estrutura do Programa.....	41
3.2.4.1 Atividades de <i>Job Rotation</i> .....	44
3.2.4.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).....	45
3.2.4.3 Avaliação de Desempenho .....	49
<b>4 CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE SOCIAL...51</b>	
4.1 CONTROLE SOCIAL.....	52
4.1.1 O Controle dos Resultados .....	55
4.1.2 O Controle Ideológico.....	60
4.1.3 Controle pelo Amor .....	66
4.1.4 O Controle pela Saturação .....	69
<b>5 PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO .....73</b>	
5.1 SOCIALIZAÇÃO COMO UM RITO DE PASSAGEM.....	76
<b>6 IDENTIDADE.....98</b>	
6.1 CONCEITOS DE IDENTIDADE.....	98
6.2 IDENTIDADE E TRABALHO.....	103
6.3 IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO SOCIAL.....	116
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....123</b>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....129</b>	

**LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 - RELAÇÃO DE TRAINEES ENTREVISTADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>QUADRO 2 – ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>	<b>24</b>
<b>QUADRO 3 – VALORES E CRENÇAS DA EMPRESA DELTA .....</b>	<b>31</b>
<b>QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS DELTA.....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 5 – OS PAPÉIS DE CADA UM.....</b>	<b>43</b>
<b>QUADRO 6 – FASES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (PDG).....</b>	<b>46</b>
<b>QUADRO 7 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO 8 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE IDEOLÓGICO.....</b>	<b>60</b>
<b>QUADRO 9– CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE PELO AMOR.....</b>	<b>66</b>
<b>QUADRO 10 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE PELA SATURAÇÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>QUADRO 11 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE PRÉ-LIMINAR.....</b>	<b>78</b>
<b>QUADRO 12 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE LIMINAR.....</b>	<b>83</b>
<b>QUADRO 13 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE PÓS-LIMINAR.....</b>	<b>88</b>
<b>QUADRO 14 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE DE CONTINUAÇÃO.....</b>	<b>93</b>
<b>QUADRO 15 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – IDENTIDADE E TRABALHO.....</b>	<b>104</b>
<b>QUADRO 16 – CATEGORIAS DE ANÁLISE IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO SOCIAL.....</b>	<b>117</b>

## RESUMO

O trabalho desenvolvido se originou da necessidade de levarmos em consideração a influência das exigências mercadológicas atuais na vida pessoal e profissional dos “sujeitos que habitam as organizações”. Nosso foco de estudo foram os jovens recém-formados em cursos de graduação que participam dos chamados “programas de *trainee*”. A pesquisa visou investigar as relações e contradições pelas quais esses jovens passam no decorrer de suas carreiras. Os programas de *trainee* são fonte de alto investimento para as empresas atuais, fazem parte das estratégias de médio e longo prazos das organizações e visam formar um corpo de futuros executivos altamente preparados para assumirem posições gerenciais. Optamos por estudar essa categoria de trabalhadores por entender que o jovem executivo passa por um processo de mudança durante as fases de sua socialização, em que a interiorização dos valores da empresa ultrapassa a esfera do campo do trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo. Este trabalho, por um lado, busca identificar de que forma os ritos de passagem interferem na identidade dos jovens que participaram de um programa de *trainee*, e, por outro, apreender a representação destes em relação ao programa e ao desenvolvimento posterior de suas carreiras. Em função da natureza do problema que orienta a investigação, optamos por realizar uma pesquisa qualitativa. Para tal, foi realizado um estudo de caso único de abordagem exploratório-descritiva em uma organização multinacional do setor alimentício cuja sede no Brasil encontra-se em Curitiba – PR. A pesquisa demonstrou que as pessoas que professam valores e idéias consoantes aos da organização são valorizadas<sup>1</sup>. Em contrapartida, aquelas que não se adaptam ao esquema da empresa, que procuram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são excluídas e desvalorizadas.<sup>2</sup> O sucesso na organização está vinculado ao cumprimento de comportamentos e atitudes determinados por ela. Em busca de reconhecimento e aceitação, alguns participantes acabam se deixando levar pelas exigências profissionais e esquecem de olhar para si próprios, para seus desejos e aspirações. Abrem mão de sua história de vida, da família, do lazer, mudam radicalmente sua rotina diária. O indivíduo, em um certo sentido, deixa de se pertencer e passa a pertencer às demandas do mercado e da organização, o que acarreta uma perda de autonomia e de identidade.

Palavras-Chave: Programa de *Trainee*, Controle Social, Cultura Organizacional, Processo de Socialização, Identidade.

---

<sup>1</sup> A pesquisa demonstra os processos pelos quais a organização reforça/legitima os valores por ela pregados, claramente manifestos nos rituais de socialização do programa e nos referenciais identitários assumidos pelos jovens executivos.

<sup>2</sup> Em contrapartida, identifica e demonstra os processos de exclusão daqueles que não interiorizam tais valores

## ABSTRACT

This work was developed from the necessity of taking into account the influence of the current market demands in the personal and professional life of those who stay the organizations. The focus of our study is the young new graduation in graduation course who participate of the so called “trainee programs”. The research aims to investigate the relations and contradictions that these young people go through during their careers. The “Trainee Programs” are a source of high investments to the companies. The programs are part of their mid and long term strategies and aim to form a body of future executives highly prepared to take hold of managerial positions. We opted to study this type of workers, for the understanding that the young executives go through a changing process during the phases of their socialization, where the absorber of the company’s values, surpass the surroundings of the work ground, hitting other grounds of the individual’s life. In one side, the research aims to identify in which way the Rites of Passage interfere in the identity of the young people who participate in a “trainee program”. On the other side, it aims to capture their representations related to the program and to the future development of their careers. For the nature of the research problem, questions and goals that guide the investigation, we opted to make a qualitative research. For that reason, a single case research with an explorer-describer approach was set in a multinational organization of the food industry settled in Curitiba – PR. The research showed that “Delta” praises people who have the same values and ideas of the organization. On the other hand, those who don’t adapt to the company’s culture, who look for the balance between personal and professional life, are excluded and devalued. The success within the organization is attached to the following of behaviors and attitudes set by it. In seeking recognition and acceptance, some participants end up being taken by the professional demands and forget to look to themselves, to their own life story, their family, their fun, completely changing their daily routine. The individual, in a certain way, stops belonging to his self and starts belonging to the market’s and the organization’s demands, what brings the loss of autonomy and identity.

Key-Words: Trainee Program, Social Control, Socialization Process, Identity

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA DE PESQUISA

O estudo desenvolvido advém da necessidade de levarmos em consideração a influência das exigências mercadológicas atuais na vida pessoal e profissional dos “sujeitos que habitam as organizações”.

Segundo TONELLI (2000), o trabalho, longe de perder a centralidade na vida das pessoas, ocupa hoje cada vez mais o tempo e coloniza o tempo de não trabalho destas, já que todos precisam estar permanentemente atraentes para o mercado.

A carreira torna-se um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização e que permite “conter” suas angústias de não-reconhecimento, seu medo do fracasso, canalizando seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição. A carreira leva, assim, os empregados a se encarregarem eles mesmos, da contradição entre, por um lado, uma carga de trabalho opressiva, tensão permanente, pressões importantes e, de outro, seus desejos de liberdade e autonomia (PAGÈS, 1987).

Nosso foco de estudo são os jovens recém-formados em cursos de graduação que participam dos chamados programas de trainee. A pesquisa investiga as relações e contradições pelas quais esses jovens passam no decorrer de suas carreiras.

Os programas de trainee são fonte de alto investimento para as empresas atuais, e fazem parte das estratégias de médio e longo prazos das organizações. Visam formar um corpo de futuros executivos altamente preparados para assumirem posições gerenciais.

Mais de 60% das grandes companhias brasileiras têm programas de seleção e treinamento. Calcula-se que cada uma delas gaste em média meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens. Juntas, elas investem mais de 60 milhões de reais na preparação desses jovens. Além do investimento financeiro, as companhias têm grandes expectativas quanto ao seu futuro profissional. Elas acreditam que os talentos trazem oxigênio para o trabalho, contagiam os outros profissionais com suas idéias e são responsáveis pelas inovações. As empresas esperam que os jovens ocupem postos de comando na organização, na gerência ou na diretoria. Imaginam que, talvez, estejam formando futuros presidentes (DIMENSTEIN, 2000).

O processo de socialização dos novatos nas organizações se dá através dos programas de integração e treinamento. A forma e a duração desses programas varia de acordo com o cargo que se pretende ocupar. A utilização dos mesmos visa transmitir aos novatos os valores e comportamentos da organização e demonstrar os caminhos que devem ser seguidos para que ocorra uma inserção satisfatória do novato à empresa.

Podemos considerar os programas de trainee como parte dessas formas de socialização. Nos programas de trainee, os jovens executivos passam por fases de treinamento e aprendizagem intensos, em que além dos aspectos técnicos relacionados ao trabalho, interiorizam as formas de comportamento desejadas pela empresa.

No presente trabalho, consideramos o processo de socialização como ritos de passagem pelos quais os jovens executivos são submetidos, apreendendo, a partir do imaginário, as formas de controle utilizadas pela organização para atraí-los e retê-los, levando em conta as implicações na identidade desses jovens.

Fizemos esta opção por entender que o jovem executivo passa por um processo de mudança durante as fases de sua socialização, em que a interiorização dos valores da empresa ultrapassa a esfera do campo do trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo.

Segundo FREITAS (1999 p. 164), “de todas as categorias profissionais, a dos executivos é a que mais parece identificar-se com o discurso cultural e as armadilhas da perfeição possível”. Para poder servir de modelo, ele deve ser forte, ter certeza de suas prioridades e parecer bem-sucedido, deve ser o retrato do sucesso que está ao alcance de todos que tenham garra, persistência e vontade de seguir-lhe os passos.

Ao apreender as representações e sentimentos dos *jovens executivos*, por um lado, e os discursos e práticas organizacionais, por outro, conseguimos recuperar o significado individual e social do processo, contribuindo, dessa forma, para a compreensão do homem, nas suas relações sociais, o qual ao produzir sua realidade, acaba produzindo-se a si mesmo.

Pressupondo que “as organizações são espaços de comportamento controlado e que todo controle social passa necessariamente pelo controle da identidade (Freitas, 2000, p. 53), este trabalho identifica de que forma os ritos de passagem interferem na identidade dos jovens que participaram de um programa de *trainee*, e, apreende a representação desses jovens em relação ao programa e ao desenvolvimento posterior de suas carreiras.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do interesse de investigar as implicações para a identidade do jovem *trainee*, considerando as formas de controle social utilizadas no processo de socialização pela organização, e entendendo o programa de *trainee* como um período significativo deste processo, o estudo orientou-se por investigar: De que forma os ritos de passagem que caracterizam o programa de *trainee* interferem na identidade dos jovens executivos de uma organização multinacional?.

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivando caracterizar de que modo os ritos de passagem que caracterizam o programa de *trainee* influenciam a identidade dos jovens executivos de uma organização multinacional, visamos: a) identificar o processo de socialização pelo qual os jovens executivos da empresa “Delta” passam no decorrer do programa de *trainee*; b) identificar as *formas de controle social* que mediatizam a socialização empreendida pelo programa, bem como suas respectivas implicações para a constituição da identidade desses jovens *trainees*; c) analisar as etapas de socialização a partir do referencial simbólico baseado nos ritos de passagem; e finalmente: d) analisar a representação em relação ao programa de *trainee* sob duas óticas distintas: a do jovem executivo participante e a da organização, representada pelas políticas de RH vigentes, observando as implicações da passagem pelo programa na identidade dos jovens executivos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A entrada do indivíduo na organização sempre mereceu atenção; o que se alterou foi a forma de significá-la. Observamos, como bem coloca LIMA (1994), uma mudança no discurso de recursos humanos; modificam-se as formas de controle do comportamento humano nas organizações. Dá-se ênfase especial à *humanização das relações de trabalho*, há uma necessidade de reconhecer o empregado como um “ser humano”. O que se alteram são as formas de controle do comportamento. Modelos gerenciais explicitamente autoritários que se utilizam de controles externos do comportamento cedem lugar a perversos controles cognitivos e emocionais do comportamento humano (BULGACOV,2000).

Há muitos anos, a entrada de indivíduos na organização tem sido analisada através de pesquisas sobre socialização de novatos sob a ótica positivista. Esta abordagem percebe a organização de forma objetiva e estável, deixando de lado aspectos relevantes relacionados a uma visão mais subjetiva do assunto.

Buscando expandir a compreensão do fenômeno da socialização nas organizações, CALDAS (1999) nos apresentou uma abordagem simbólica, mais subjetiva, consoante com a tradição da cultura organizacional, em que se pode sugerir que a iniciação de indivíduos na organização moderna é passível de ser entendida como um rito de passagem.

O presente trabalho buscou complementar a visão anterior (subjetiva) tomando a cultura organizacional também como uma forma de controle social, que visa moldar o comportamento dos indivíduos. Partindo dessa nova abordagem, o processo da socialização de novatos na organização foi compreendido de forma inter-relacionada ao conceito de desterritorialização proposto por PAGÈS (1987, p. 119):

A desterritorialização é o conjunto de mecanismos que consistem em separar o indivíduo de

suas origens sociais e culturais, em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-lo no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo da empresa, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa.

Observando o processo de socialização de novatos a partir da abordagem proposta anteriormente, criou-se a necessidade de descobrir quais são as implicações dessas formas de controle social para a identidade dos participantes do programa de *trainee*. Desenvolvemos o estudo da identidade a partir da compreensão desta como um fenômeno social, como um processo de construção social, em que a identidade individual está ligada à comunidade, à cultura, às instituições.

A escolha por estudar especificamente o processo de socialização dos jovens executivos se deu a partir da constatação da crescente atenção que tem sido dispensada a esses programas na última década e do alto nível de dificuldade e exigência ao qual os jovens recém-formados são submetidos ao participar desses. As vagas para os programas de *trainee* têm sido oferecidas pelas empresas, principalmente pelas multinacionais, têm sido disputadas por milhares de recém-formados e alunos do último ano de graduação. A oportunidade é vista como um “pote de ouro”, como chance de realização pessoal, de reconhecimento e de segurança.

Em reportagem publicada pela revista Exame corrobora as considerações apresentadas acima:

Todo ano a história se repete. Primeiro, uma multidão de jovens entope as caixas postais das empresas com seus currículos. Em seguida, alguns escolhidos são avaliados e entrevistados por uma, cinco, até dez pessoas diferentes. Em inúmeras fases de testes e dinâmicas de grupo, vão se digladiando como num torneio da Roma antiga. No fim do processo, sobrevivem uma ou duas dúzias de heróis que, compreensivelmente, passam a se sentir os melhores profissionais do mundo -- e a exigir seus direitos duramente adquiridos: todo tipo de treinamento, as melhores oportunidades que a empresa tiver e, claro, uma gerência nos próximos dois anos. (DINIZ, 2003)

Para se ter uma idéia do quanto é difícil para o novato ser aprovado no programa, basta observar o perfil exigido pelas companhias. O candidato precisa ter excelente formação escolar, experiência no exterior, entendimento do negócio da empresa,

humildade, pró-atividade (palavra muito usada pelos departamentos de recursos humanos para designar alguém que tem iniciativa sobre sua carreira), boa comunicação, organização das idéias, bom relacionamento pessoal, capacidade de trabalhar em grupo e criatividade. É quase a perfeição. Em todas as grandes companhias que adotam a política de recrutar profissionais recém-formados, a disputa é mais pesada do que nas mais concorridas universidades brasileiras. O funil do vestibular passa a parecer brincadeira perto da concorrência enfrentada nos programas de *trainee* (DIMENSTEIN, 2000; TEIXEIRA Jr., 1998).

O presente trabalho pretende apreender a realidade apresentada, através dos olhos das pessoas que tiveram a experiência de ter passado por um programa de *trainee*, com o objetivo de analisar as contradições existentes entre o discurso da organização e as práticas reais de socialização realizadas, considerando os reflexos na identidade dos participantes. A subjetividade é aqui concebida como enraizada socialmente (Abib, 2001) como construída pela cultura e por agentes organizacionais com suas formas de controle típicas de controle social.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta-se dividido em sete partes. Na primeira, a introdução, são abordadas questões referentes ao tema, e apresentados a enunciação do problema e os objetivos de pesquisa, bem como a justificativa teórica e prática para a realização de tal estudo.

A segunda parte traz a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, descrevendo o processo realizado na coleta e análise dos dados.

A terceira parte apresenta a empresa onde foi realizada a pesquisa e o detalhamento a respeito do programa de *trainee* desta organização, já mesclando, em alguns aspectos, com a análise e discussão dos dados. Com a finalidade ética de preservar o anonimato da empresa pesquisada, usaremos um nome fictício para fazer referência a

esta. Chamaremos de “Delta” a organização em estudo.

Na quarta parte abordamos o tema da Cultura Organizacional como forma de controle social. A quinta parte é composta pelos aspectos relacionados ao Processo de Socialização propriamente dito, e a sexta parte trata da Identidade. Esses três itens foram desenvolvidos através da interligação da base teórica pesquisada com os dados empíricos coletados no decorrer da pesquisa.

Na sétima parte, finalmente, apresenta-se a conclusão do estudo.

### 1.5.1 Relação dos objetivos de pesquisa com a estrutura utilizada no trabalho

A fim de atender aos objetivos da pesquisa, que visava identificar, analisar e discutir o processo de socialização pelo qual os jovens executivos da empresa “Delta” passam no decorrer do programa de *trainne*, desenvolvemos o segundo capítulo, composto pela apresentação da empresa e do programa de *trainee* da mesma.

Para atender ao objetivo de identificar as *formas de controle social* que mediatizavam a socialização empreendida pelo programa, bem como suas respectivas implicações para a constituição da identidade desses jovens *trainees*, utilizamos os núcleos teóricos da Cultura Organizacional como forma de controle social e as teorias sobre Identidade intercalando-os com os dados empíricos, conteúdo que constituiu os capítulos 3 e 5.

Com o intuito de esclarecer o terceiro objetivo, a saber, analisar as etapas de socialização a partir do referencial simbólico baseado nos ritos de passagem, desenvolvemos o quinto capítulo.

O quarto e último objetivo, que propunha a análise da representação em relação ao programa de *trainee*, sob duas óticas distintas: a do jovem executivo participante e a da organização representada pelas políticas de RH vigentes, foi desenvolvido no decorrer dos capítulos 3, 4, 5 e 6 paralelamente.

## 2. METODOLOGIA

Um estudo científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente. A seguir, será abordada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO E FORMA DE APREENSÃO DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DE ANÁLISE

### **Controle Social**

**Conceituação:** Conjunto de ações, por parte da organização, que busca instituir um comportamento uniformizado de seus funcionários, visando manter a ordem e o equilíbrio organizacional. O controle social pode se dar de forma objetiva ou subjetiva. A abordagem utilizada neste trabalho, considerando a cultura como uma forma de controle, foi analisada a partir da interligação de quatro formas de controle social: o controle dos resultados, o ideológico, pelo amor e pela saturação (ENRIQUEZ, 1990; MOTTA, 2000).

**Forma de apreensão empírica da categoria:** Estas formas de controle social foram apreendidas pela análise de conteúdo realizada a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação não participante e análise documental.

### **Identidade**

**Conceituação:** Consideramos o conceito a partir da compreensão de Identidade como um fenômeno social, como um processo de construção social, em que a identidade individual está ligada à comunidade, à cultura e às instituições. Para CIAMPA (1993, 1997, p.73), a identidade localiza-se na relação entre indivíduo e sociedade, decorrendo daí a realização de um projeto político. É preciso compreender a identidade como movimento, como desenvolvimento do concreto,

como metamorfose, como transformação, onde cada indivíduo encarna as relações sociais configurando uma identidade pessoal, uma história e um projeto de vida.

**Forma de apreensão empírica da categoria:** As dimensões da Identidade foram apreendidas mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas.

## **Ritos de Passagem**

**Conceituação:** São os ritos de socialização que acompanham a mudança de uma pessoa para outro estado (referente a ser, estar) ou *status* em um determinado meio social. Segundo VAN GENNEP (1978), os ritos de passagem se subdividem em três etapas: ritos de separação (pré-liminares), ritos de margem (liminares) e ritos de agregação (pós-liminares). Com o intuito de complementar a análise do trabalho foi utilizada uma quarta etapa criada pela pesquisadora, denominada de fase de reafirmação de vínculo (continuação), em que se fez uma comparação entre o programa de integração de *trainees* e os ritos de passagem propriamente ditos.

**Forma de apreensão empírica da categoria:** Analisamos os ritos de passagem utilizando entrevistas, observação não participante, análise documental e análise de conteúdo dos dados colhidos.

## 2.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

### 2.2.1 População e amostragem

A população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, formando o universo para o propósito do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Na presente pesquisa, a população é composta do universo de jovens que estavam passando ou que já haviam passado pelo programa de *trainee* de uma das unidades de uma empresa multinacional situada na cidade de Curitiba, Paraná.

A amostra é um subgrupo dos elementos de uma população, selecionado para participação no estudo. Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, em que a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador (MALHOTRA, 2001). A partir do número total de pessoas que entraram no programa de *trainee* da Delta desde o ano inicial (1998), excluimos os participantes do ano de 2003 (ainda estavam passando pelas fases do programa, por isso não se enquadravam em nosso foco de estudo), retiramos da amostra aqueles ex-participantes do programa que no momento da pesquisa não trabalhavam mais na organização e aqueles que se encontravam lotados em unidades da empresa situadas fora de Curitiba.

No período entre 1998 e 2002 entraram 35 *trainees*, destes, dez não estão mais na empresa. Dos 25 restantes, cinco estavam morando em outras cidades ou fora do país e os outros 20 estavam disponíveis para a pesquisa. Destes 20, foram entrevistados 15. Realizou-se o seguinte procedimento para selecionar quais seriam os sujeitos de pesquisa: separamos os *ex-trainees* pelo ano de entrada na organização, e em seguida, sorteamos em cada um dos anos a proporção equivalente a 70% dos participantes para serem entrevistados. Procurando manter as devidas proporções em relação ao número total de pessoas que já haviam passado pelo programa, levamos em consideração, no sorteio, o sexo dos mesmos. Dos 15 entrevistados, 9 eram mulheres e 6 eram homens, todos pertencentes à faixa etária entre 24 e 30 anos.

Além das entrevistas com os jovens executivos, foram realizadas quatro entrevistas complementares com o gerente de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional da Delta.

No quadro a seguir, apresentamos o número de entrevistados considerando a formação, o sexo e a data de entrada destes no Programa.

## **QUADRO 1 - RELAÇÃO DE *TRAINEES* ENTREVISTADOS**

<b>ANO DE ENTRADA</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>FORMAÇÃO SUPERIOR</b>	<b>SEXO</b>
<b>1998</b>	<b>03</b>	<b>3 Engenharia</b>	<b>1 Feminino 2 Masculino</b>
<b>1999</b>	<b>02</b>	<b>1 Engenharia 1 Administração</b>	<b>2 Feminino 0 Masculino</b>
<b>2000</b>	<b>03</b>	<b>2 Engenharia 1 Administração</b>	<b>2 Feminino 1 Masculino</b>
<b>2001</b>	<b>03</b>	<b>2 Engenharia 1 Economia</b>	<b>2 Feminino 1 Masculino</b>
<b>2002</b>	<b>04</b>	<b>3 Engenharia 1 Administração</b>	<b>2 Feminino 2 Masculino</b>
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>11 Engenharia 3 Administração 1 Economia</b>	<b>9 Feminino 6 Masculino</b>

### 2.2.2 Delineamento da Pesquisa

Em função da natureza do problema e das questões e objetivos que orientam a investigação, optamos por realizar uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, que foi desenvolvida por meio de um estudo de caso. Segundo RICHARDSON (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa qualitativa não segue seqüência estão rígida das etapas, como ocorre

com a pesquisa quantitativa. A coleta e a análise dos dados não são divisões estanques. O pesquisador não inicia seu trabalho orientado por hipóteses levantadas *a priori* e o relatório final vai sendo constituído através do desenvolvimento de todo o estudo, não sendo resultado exclusivamente de uma análise última dos dados.

O pesquisador, na pesquisa qualitativa, está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Ele vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995a; TRIVIÑOS, 1987).

O nível de análise do estudo é organizacional e a unidade de análise foi constituída por jovens que tenham passado pelo “programa de *trainee*” da organização.

Segundo YIN (2001), o *estudo de caso* é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se pode, contudo, manipular os comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

### 2.2.3 Fonte, Coleta e Tratamento dos Dados

#### **Fonte de dados**

A coleta de dados pode ser feita a partir de fontes primárias e secundárias. Nas primárias, os dados são coletados ou produzidos pelo pesquisador especificamente para resolver o problema de pesquisa. Já nas secundárias, os dados são coletados previamente para uma finalidade diversa do problema em pauta e podem ser aproveitados pelo pesquisador.

**Fonte primária:** A fonte primária para a obtenção de dados teve origem na

observação não-participante e nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com ex-participantes do programa e com funcionários responsáveis pela concepção, organização e coordenação deste.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995a).

A observação tem um papel essencial no estudo de caso. Procuramos, através desta, apreender aparências, eventos e/ou comportamentos, realizando-a de forma participante ou não-participante. Na observação não-participante, o investigador não se torna um membro do grupo observado, mas atua simplesmente como espectador atento. Baseado nos objetivos da pesquisa, e por meio de seu roteiro de observação, procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho (GODOY, 1995 a; RICHARDSON ,1999). Foi feito um diário de campo para a anotação das informações relevantes no decorrer das observações.

Segundo TRIVIÑOS (1987), podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho da empresa, em salas reservadas para a pesquisa, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora. A duração média das entrevistas foi de 60 minutos.

**Fonte secundária:** Foi obtida através de análise documental.

A pesquisa documental compreende o exame de materiais de natureza diversa, buscando-se novas e/ou complementares interpretações a respeito do objeto de estudo. A

palavra “documentos” deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas e os elementos iconográficos (sinais, imagens, fotografias, etc.) (GODOY, 1995 a).

A escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, idéias ou hipóteses.

Utilizamos como fonte secundária documentos obtidos através da intranet, do boletim de circulação interna da Delta, da revista publicada pela empresa, do *folder* de divulgação do programa, do material interno de avaliação do mesmo e de pesquisas em *sites* da internet que se referiam à Delta.

Foram utilizadas fontes de informação primárias e secundárias com o intuito de aumentar a confiabilidade e segurança da pesquisa.

No quadro 2 apresentamos a relação dos documentos obtidos através de fontes secundárias:

#### **QUADRO 2 – ANÁLISE DOCUMENTAL**

<b>Ref.</b>	<b>Descrição do documento</b>	<b>Data</b>	<b>Origem</b>
<b>D1</b>	<b>Mapeamento de Competências (Intranet)</b>	<b>04/12/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D2</b>	<b>Visão, Valores, Missão e Estratégia (Intranet)</b>	<b>04/12/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D3</b>	<b>Palestra de atração de talentos feita na UFPR</b>	<b>25/06/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D4</b>	<b>Folder Divulgação do programa <i>trainee</i> 2003</b>	<b>01/07/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D5</b>	<b>Divulgação do Programa Trainee 2004 (site: da consultoria que faz a seleção para o Programa)</b>	<b>18/09/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D6</b>	<b>Histórico da Empresa (site: da consultoria que faz a seleção para o Programa)</b>	<b>18/09/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D7</b>	<b>Planejamento e cronograma Programa Trainee 2004</b>	<b>22/08/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D8</b>	<b>Material (em <i>power point</i>) para divulgar a Empresa e o programa de <i>Trainee</i> 2004 através de palestras em</b>	<b>18/09/03</b>	<b>Impresso</b>

	<b>faculdades</b>		
<b>D9</b>	<b>Material Interno de Avaliação do programa</b>	<b>18/09/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D10</b>	<b>Boletim Interno de Melhoria Contínua – Outubro 2003. N. 8</b>	<b>15/10/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D11</b>	<b>Revista Interna da Empresa Edição 07. Set/Out. 2003</b>	<b>02/10/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D12</b>	<b>Revista Interna da Empresa Edição 08. Nov./Dez 2003</b>	<b>04/12/03</b>	<b>Impresso</b>
<b>D13</b>	<b>Pesquisa no site Internacional da Empresa</b>	<b>27/11/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D14</b>	<b>Reportagem sobre a Empresa no site: <a href="http://www.plusoft.com.br">www.plusoft.com.br</a></b>	<b>27/11/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D15</b>	<b>Reportagem sobre a Empresa no site: <a href="http://www.folha.uol.com.br">www.folha.uol.com.br</a></b>	<b>13/08/03</b>	<b>Virtual</b>
<b>D16</b>	<b>Reportagem sobre a empresa no site: <a href="http://www.revistaveja.com.br">www.revistaveja.com.br</a></b>	<b>14/08/03</b>	<b>Virtual</b>

### **Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise documental, que visaram compreender a representação do jovem em relação ao programa de trainee e o significados para ele e para sua carreira, com vistas a caracterizar os processos de constituição da identidade do participante no contexto do processo de socialização secundária representada pelo programa.

### ***As entrevistas***

A entrevista semi-estruturada baseou-se em um roteiro elaborado pela pesquisadora. Este roteiro originou-se da interligação entre os conceitos teóricos de cada

categoria de análise e das informações obtidas a respeito do programa através de entrevistas com o gerente de Planejamento e Desenvolvimento de pessoal e de materiais coletados a respeito da empresa.

Realizou-se entrevista-piloto com um *ex-trainee* com o intuito de ajustar e flexibilizar o roteiro de entrevista. Ao longo do processo de coleta de dados por meio da entrevista observou-se um aumento de sensibilidade, conhecimento, compreensão do pesquisador frente ao fenômeno sob estudo, o que, sem dúvida, foi utilizado nas abordagens seguintes das entrevistas, caracterizando, a nosso ver, um movimento próprio e legítimo da pesquisa qualitativa.

Após o término das entrevistas com os *trainees* e da revisão das mesmas por parte da pesquisadora, foram marcados dois encontros com o gerente de Planejamento e Desenvolvimento de pessoal da Delta visando esclarecer algumas contradições encontradas entre os relatos iniciais deste e a realidade apreendida através dos *trainees*.

## **Tratamento dos Dados**

As informações obtidas através das entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de forma integral.

Utilizamos a *análise de conteúdo* para interpretar os dados colhidos nas entrevistas, na observação não-participante e na análise documental. Segundo GODOY (1995a), qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo. Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, oculta-se um sentido que convém desvendar.

Utilizamos, na análise, a triangulação dos dados, com o intuito de ampliar e complementar a descrição, a explicação e a compreensão do objeto de estudo observado.

Segundo YIN (2001), qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente serão muito mais convincentes e acuradas se basearem em várias fontes

distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa. Com a triangulação, pode-se também dedicar ao problema em potencial da validade do construto, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno.

Segundo TRIVIÑOS (1987), a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social.

A análise dos dados foi realizada através da Análise do Conteúdo, a partir da técnica de categorização temática proposta por BARDIN (2002). Segundo a autora, a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

A categorização temática realizada se deu através do agrupamento de relatos semelhantes em famílias de depoimentos que refletiam não somente as categorias teóricas construídas, como outras dimensões possíveis que surgiam na leitura dos dados.

Quanto aos núcleos teóricos principais da pesquisa, para o estudo da Cultura Organizacional como forma de controle social utilizamos ENRIQUEZ (1974,1990,1997,2000); FARIA (1985a, 1985b, 1997); FREITAS (1999, 2000a, 2000b); MOTTA (1992,1995,2000). Para o estudo dos ritos de passagem e da socialização Secundária utilizamos principalmente VAN GENNEP (1978) e BERGER E LUCKMANN (2002).

No exame da questão da identidade, utilizamos CIAMPA (1993, 1997); GOFFMAN (1985) e GUIDDENS (2002), entre outros.

### **3. A EMPRESA DELTA: Apresentação do Estudo de Caso**

#### **3.1 A EMPRESA**

A empresa escolhida para a pesquisa é uma multinacional americana do setor de alimentos, cuja sede administrativa no Brasil está localizada na cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Por questões éticas, utilizaremos um nome fictício (Delta) para fazer referência à empresa, visando manter o anonimato da mesma e a privacidade dos sujeitos entrevistados.

A Delta foi fundada em 1903 nos Estados Unidos (EUA). Desde então, com ações pioneiras e muita inovação, a empresa vem fortalecendo sua estrutura e construindo marcas cuja trajetória se confunde com a história da indústria de alimentos no mundo. Chegou ao Brasil em 1993 e atualmente ocupa a 5ª colocação entre os fabricantes de alimentos no mercado nacional.

A empresa possui um importante propósito: “Satisfazer os Sabores da Vida”. Para isso, desenvolve e dirige seus produtos a uma rica diversidade de gostos, necessidades e preferências dos consumidores (D6).

Em nível mundial, a Delta possui cerca de 110 mil empregados presentes em mais de 150 países distribuídos em torno de 200 fábricas. Teve um faturamento mundial de aproximadamente US\$ 30 bilhões no ano de 2002. Já o Brasil, representa o maior faturamento da empresa na América Latina, possui 12 fábricas distribuídas em quatro estados, emprega mais de 10 mil funcionários e obteve um faturamento, em 2002, de R\$ 2,3 bilhões. A fábrica situada em Curitiba é a maior das 12 fábricas no Brasil, como também é a maior das 80 fábricas da Delta Internacional em todo o mundo.

Para manter a liderança de suas marcas, apreciadas por diferentes gerações de brasileiros, a Delta investe decisivamente em pessoas, tecnologia e inovação. Suas equipes são talentosas, envolvidas e comprometidas com o sucesso. Movidas pela paixão, têm atitude e trabalham com foco e agilidade. Como corporação, a Delta busca ser sempre

um empregador preferencial voltado para um ambiente de crescimento no trabalho e de estímulo à diversidade cultural (D6).

A Delta possui marcas de absoluto sucesso. É uma empresa voltada para a inovação, tendo lançado mais de 70 produtos em 2003. Sua estratégia da Delta para sobressair no concorrido mercado alimentício é a de lançar produtos inovadores nas categorias em que atua. Outra estratégia muito utilizada pela empresa para se fortalecer, é a aquisição e fusão de empresas cujos produtos estejam alinhados com seu portfólio. As novidades surgem na empresa em ritmo acelerado e contribuem para o crescimento em diversas categorias (D14). As novidades em ritmo acelerado implicam a necessidade de uma maior flexibilidade do funcionário para responder à demanda e ao aumento do ritmo de trabalho.

A irracionalidade substancial do mundo capitalista em que vivemos torna-o um mundo que não merece ser vivido, pois ameaça a autoconservação da espécie, na medida em que cada singular, em vez de devir homem, devém não-homem, inverte-se no seu contrário: em vez de proprietário das coisas, estas é que o têm como propriedade; em vez de fazer uso das coisas, estas é que o usam, em vez de trabalhar com suas ferramentas, com seus instrumentos, estes é que trabalham com o homem como ferramenta, instrumentalizando-o.

(CIAMPA, 1993, p. 227)

Segundo um material de divulgação (D6), a empresa investe e acredita continuamente no país (investiu aproximadamente US\$ 700 milhões em ativos fixos desde o início da década de 90). É socialmente responsável, atuando diretamente e em parceria com entidades reconhecidas nas comunidades em que está localizada ou presente.

O programa social da Delta realiza doações para entidades sem fins lucrativos que atuam no combate à fome, incentivam a educação e a sustentabilidade das comunidades. Em todo o mundo, no último ano, foram doados pela empresa mais de US\$ 30 milhões a programas sociais. Atendendo ao desejo dos empregados de participar mais ativamente da comunidade, a Delta lançou em 2002 o Projeto Voluntário, idealizado para estimular a cidadania ativa e o envolvimento comunitário. Para atingir este objetivo, recruta e treina voluntários entre seus empregados com o intuito de que estes auxiliem pessoas necessitadas.

Contudo, as facilidades apresentadas acima, oferecidas aos funcionários como forma de benefício extra, ocultam a intenção real da implementação destas. A organização busca manter o sujeito ligado a ela o maior tempo possível. Momentos que seriam destinados para o lazer e descontração, como a hora do lanche e o tempo reservado para exercícios físicos, acabam tornando-se uma extensão do ambiente de trabalho. Transformam-se em um descanso fictício, um descanso controlado.

### 3.1.1 Visão da Empresa

A Delta visa ser reconhecida como líder global imbatível no setor alimentício. Para tal, baseia-se em cinco princípios: os consumidores são colocados em primeiro lugar; os clientes são considerados parceiros indispensáveis; deseja-se que os empregados vejam a empresa como o “empregador preferencial” e que a comunidade a enxergue como uma organização responsável; a valorização das parcerias e alianças é tida como fundamental e busca-se proporcionar os melhores resultados possíveis aos investidores (D2).

Segunda maior empresa de alimentos no mundo e a maior nos Estados Unidos, a empresa almeja, além de ser a primeira escolha dos consumidores, ser também o empregador de preferência. Na sede da empresa em Curitiba, os funcionários ganharam facilidades com o simpático *coffee shop*, a academia de ginástica e a loja que vende produtos da marca pelo preço de custo (D 14).

FREITAS (1991) ressalta que a maneira sutil como a organização se une em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, acaba por conformar o indivíduo às normas e regras estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e a lealdade. É através da conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle.

*“Ser reconhecido como empregador preferencial é um desafio para qualquer empresa. Para isso, é preciso, em primeiro lugar, ser reconhecido por quem trabalha nela, seus empregados. São eles que mensuram a qualidade do ambiente de trabalho, dos benefícios, das oportunidades de carreira, da valorização profissional e de outros indicadores que os mantêm na empresa e que*

*atraem a atenção de muitos que nela querem entrar. A Delta constrói o seu dia-a-dia acreditando no valor das pessoas e sabe ser uma empresa global que vence constantemente este difícil desafio” (D11).*

A cultura de empresa ou cultura organizacional, ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador, tem por fim englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes. Seu sistema de símbolos, que fornece um sentido preestabelecido a cada uma das ações dos indivíduos, tem por objetivo prendê-los totalmente na rede que ela tece. Se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza ao ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então, ele entrará sem saber (sem recriminar-se, pois está de boa-fé) num sistema totalitário (ENRIQUEZ, 2000, p. 175).

### 3.1.2 – Valores e Crenças

O propósito geral da empresa, divulgado no *site* através da intranet, é o seguinte: “Nós satisfazemos os sabores da vida”. Os valores e crenças divulgados pela Delta são baseados em seis itens principais apresentados no quadro:

#### **QUADRO 3 – VALORES E CRENÇAS DA EMRESA DELTA**

PAIXÃO pela Vida!
FOCO para acertar!
ATITUDE para mudar!
INOVAÇÃO para transformar!
AGILIDADE, quem precisa, precisa já!
TRABALHO EM EQUIPE, para poder ajudar!

FONTE: Visão, Valores, Missão e Estratégia (D2)

Em visita ao *site* da empresa no ícone relativo à “carreira na Delta”, encontramos a seguinte mensagem:

*“Se você está procurando uma oportunidade de mudança na carreira e um ambiente de trabalho estimulante, venha para a Delta, onde o talento individual é a maior parte do nosso sucesso. A Delta é líder global no desenvolvimento profissional de pessoas. Nós reconhecemos e respondemos às necessidades de qualidade de vida dos nossos funcionários, e nós consideramos a diversidade da nossa força de trabalho uma das mais poderosas fontes de vantagem competitiva” (D 13) <sup>3</sup>.*

<sup>3</sup> Texto original em inglês, em visita ao *site* internacional da empresa. Livre tradução da pesquisadora.

MENEGHETTI (2002) nos mostra que a organização, através de seu “discurso mítico”, constitui-se como eixo principal da realização coletiva, como um “ser superior” em que os indivíduos devam depositar sua fé. No discurso mítico, encontra-se o canal que permite a expressão das “culturas organizacionais”, do imaginário social e de seus desejos, das crenças, das simbologias e das linguagens particulares.

Veremos adiante, a partir do conteúdo coletado nas entrevistas, que na realidade esse suposto reconhecimento não se dá da forma proposta pela empresa. As exigências de rapidez para a execução das tarefas e de foco no resultado geram uma sobrecarga de horas trabalhadas pelo funcionário, prejudicando sua qualidade de vida.

A Delta possui uma revista interna, com periodicidade bimestral, que visa apresentar a empresa a todos os seus empregados, divulgando os valores da companhia, os feitos por ela realizados, seu reconhecimento externo no mercado, fazendo com que os funcionários sintam “orgulho” de pertencerem a tal organização.

Segundo MOTTA (1992), uma linha interessante de análise de transmissão ideológica da empresa refere-se a seu sistema de comunicações e, em especial, aos jornais da empresa.

Um dos exemplares da revista (D11) apresentou os resultados de pesquisas realizadas pelas revistas *Exame* e *Forbes*, que apontam que a Delta está entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, entre as 40 melhores empresas para a mulher trabalhar, sendo considerada a 24<sup>a</sup> empresa mais admirada para se trabalhar.

A gerente de Comunicação Integrada da empresa, em depoimento ao exemplar distribuído nos meses de setembro e outubro de 2003, afirma: “*Mais do que ações que fazem parte da rotina de uma empresa de alimentos, o objetivo da revista é trazer para todos os empregados exemplos de como esse time aplica no seu dia-a-dia os valores da companhia. Tentamos sempre, na execução do trabalho e nos assuntos abordados, apresentar as melhores práticas de todo o grupo*” (D 11).

De acordo com MORGAN (1986), imagens, linguagens, símbolos, histórias,

cerimônias, rituais e todos os outros atributos da cultura empresarial são ferramentas que podem ser usadas na administração do sentido e, portanto, para delinear relações de poder na vida organizacional.

A melhor forma de se ver a cultura não é simplesmente enxergá-la como complexos padrões concretos de comportamento, costumes, usos, tradições e feixes de hábitos, mas sim como um sistema de símbolos e significados compartilhados que se tornam um conjunto de mecanismos de controle (receitas, planos, regras, instruções) visando governar o comportamento humano (GEERTZ, 1989; MOTTA, 1995).

As crenças e valores da empresa irão embasar as estratégias utilizadas por esta. A estratégia global da Delta se baseia nos seguintes objetivos:

- Acelerar o crescimento das principais marcas da empresa;
- globalizar as categorias-chave;
- otimizar o portfólio;
- alavancar a empresa;
- atingir o máximo em produtividade, qualidade e serviço;
- construir excelência organizacional.

O discurso da gerente de comunicação integrada da Delta explicita as necessidades de inserção dos valores da organização por parte dos funcionários como forma de homogeneização do comportamento destes a fim de que a excelência organizacional seja alcançada. Os indivíduos não são considerados como sujeitos, como seres diferenciados, dotados de criatividade e autonomia, mas sim como meros componentes do processo, como ferramentas para o alcance das metas organizacionais.

### 3.2 O PROGRAMA DE *TRAINEE* DA EMPRESA DELTA

### 3.2.1 Histórico

O programa de trainee da Delta foi criado em 1998. Desde então foram gastos 5 milhões com a manutenção do mesmo. Os custos do Programa com cada jovem executivo giram em torno de 100 mil reais. Não há um número fixo de vagas, este é definido de acordo com a demanda que existe dentro da companhia, variando de um ano para o outro. O número de candidatos que entraram na empresa já variou de 3 a 11 por ano.

O número total de participantes que já passaram pelo programa foi de 46 pessoas. Destes, 36 ainda permanecem na empresa, 10 saíram. Doze dentre os 36 (1/3) estão locados na área de Operações<sup>4</sup>. A 2ª maior área é a de Marketing, e a 3ª é a de Finanças, Vendas e P&D (pesquisa e desenvolvimento).

*“Hoje temos dentro da organização 36 pessoas que já passaram ou ainda estão passando pelo programa de trainee. São 24 mulheres e 12 homens, são majoritariamente de Engenharia, também, porque “operações” é a área que mais busca trainee, o que eu acho então que mais uma vez corrobora com a idéia de que não é um líder que eu tô buscando, mas é um recurso diferenciado, melhor capacitado, melhor formado, melhor preparado para a companhia. O que hoje não existe no mundo de operações. É que esse cara vem de um histórico técnico, operacional e etc” (C 16).*

No ano de 2003, foram treze mil candidatos para chegar oito aos finalistas selecionados. A maior parte dos candidatos que se enquadra no perfil que a empresa deseja está na faixa dos 22 aos 26 anos de idade.

O programa de trainee não é visto simplesmente como uma “estratégia de captação”. É um programa em que os resultados não são imediatos. A expectativa da companhia é de que em cinco anos o *trainee* se torne gerente. Entretanto, essas expectativas não têm sido satisfeitas. Nenhum dos participantes do programa de *trainee* da empresa alcançou até hoje o nível gerencial mais alto possível em sua área. Durante a entrevista, o gerente de planejamento e desenvolvimento organizacional apresentou-me

---

<sup>4</sup> As áreas de operações são a fábrica, a qualidade, a logística; são todas aquelas funções associadas ao mundo de operações, ao mundo de fábrica. Não necessariamente estão na linha de produção, mas estão

queixas em relação ao retorno que os *trainees* têm dado à organização: “*Baixo retorno em relação ao alto investimento dispensado a eles*” (C 16).

Questionado a respeito dos motivos que poderiam ter causado insatisfação da empresa em relação ao Programa, o gerente de planejamento e desenvolvimento organizacional respondeu:

*“Acredito que tenha sido falta de acuracidade na seleção e também falhamos na consecução, no desenvolvimento do programa. Um programa não pode partir só de treinamento (13 meses) + Job Rotation. Não dá para ter uma carga muito grande de PDG só. Nós estamos mudando isso e a partir do próximo ano nosso foco estará voltado para o tripé: Seleção + desenvolvimento + acompanhamento (pós-programa)”* (C 16).

A partir do ano de 2004, o Programa está sendo reestruturado para tentar modificar os resultados que têm sido alcançados pela empresa em relação à avaliação deste. A partir de 2004 o programa de atração de talentos de curso superior será dividido em dois blocos diferentes: O programa de novos talentos (estágio para alunos do último ano de graduação com foco em faculdades situadas em Curitiba) e o programa de *trainee* (voltado para recém-formados, com foco nas escolas de São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas).

*“A intenção da criação do programa de novos talentos (com estagiários) é formar uma espécie de laboratório onde nós podemos ir observando o comportamento e o desempenho do estagiário no decorrer do programa para quem sabe, futuramente, poder aproveitá-lo no programa de trainee”* (C16).

Questionado a respeito do motivo de o foco do programa de *trainee* ser voltado para escolas situadas em Campinas, São Paulo e Rio de Janeiro, o gerente de planejamento e desenvolvimento organizacional respondeu-me: “*É devido à diferença de comportamento observada em cidades mais calmas, com maior qualidade de vida (como Curitiba,) e cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, mais agitadas (percebe-se maior motivação nos funcionários e mais rapidez nas respostas esperadas pela organização)*” (C 16).

A partir do discurso do gerente de planejamento e desenvolvimento organizacional

da Delta, podemos perceber a intenção da empresa de criar estratégias de adequação dos comportamentos dos novatos. O recrutamento de estagiários, por exemplo, jovens ansiosos por oportunidades e conhecimentos, pode ser realizado nas faculdades de Curitiba, pois esses estão dispostos a enfrentar todo tipo de mudança e tornam-se instrumentos que serão modelados com base nos valores e interesses da Delta. Por outro lado, a busca por *trainees* se dá em cidades que possuam um histórico de competitividade, onde os valores dos sujeitos encontram-se em consonância aos do mundo empresarial. Em geral, são pessoas que aprendem a priorizar o trabalho em detrimento da vida pessoal.

### 3.2.2 Objetivos

O programa de trainee Delta tem como premissa integrar uma estratégia de desenvolvimento que associa desempenho individual à possibilidade de aceleração de carreira. A Delta acredita que o sucesso da empresa está diretamente ligado ao sucesso das pessoas que fazem parte dela.

O objetivo do Programa é atrair talentos que tenham potencial para assumir futuras posições de liderança, dando a oportunidade de acelerarem seu desenvolvimento.

*“Como trainee Delta, você faz parte de uma organização comprometida com seu desenvolvimento e crescimento profissional. A Delta tem a característica marcante de propiciar um ambiente de trabalho, onde seus talentos encontram oportunidades de desenvolver-se como pessoas e profissionais. Nós sabemos que talentos engajados e comprometidos são fundamentais para nossa imbatível liderança no mercado de alimentos. O programa trainee Delta é a oportunidade de combinar as suas aspirações, grandes marcas e grandes pessoas. Seu sucesso futuro será também o nosso sucesso!” (D4).*

*O programa trainee faz parte de uma estratégia de futuro da Delta, pois o nosso sucesso está diretamente ligado ao sucesso das pessoas que aqui trabalham. Com o programa trainee queremos:*

- *Atrair e desenvolver Jovens Talentos capazes de assumir posições estratégicas na*

*organização a curto e médio prazos;*

- *agregar novas idéias e ideais de jovens talentos na organização;*
- *em curto prazo, produzir resultados com exposição e responsabilidade efetiva dos trainees (D4).*

### 3.2.3 Processo Seletivo

#### 3.2.3.1 O Perfil do “Trainee Delta”

A empresa busca profissionais com as seguintes competências:

- Rápida tomada de decisão;
- liderança;
- orientação para Equipe;
- foco nos consumidores/clientes;
- voltado nas ações;
- *drive* para resultados;
- gerenciamento da Complexidade

Apresentamos abaixo o **QUADRO 4** especificando cada uma dessas competências.

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>COMPORTAMENTOS ESPERADOS</b>
Rápida tomada de decisão “ <b>AGILIDADE</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando surgirem problemas, desenvolver recomendações e notificar as partes interessadas imediatamente;</li> <li>• Ser capaz de tomar decisões com informações incompletas, sob pressão e prazos apertados;</li> <li>• Tomar decisões duras rapidamente e fazer trocas, quando necessário, apesar de resistências e incertezas.</li> </ul>
Liderança “ <b>PAIXÃO</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um exemplo dos valores da Delta;</li> <li>• Ter consciência do impacto de seu comportamento sobre o de outras pessoas;</li> <li>• Demonstrar energia e confiança na sua capacidade de ter sucesso ao abordar tarefas difíceis;</li> <li>• Ser claro sobre o que deseja fazer, comunicar os planos e seguir todos os compromissos;</li> <li>• Defender seu ponto de vista quando houver divergências;</li> <li>• Ser positivo e evitar complacência;</li> <li>• Manter o foco nas metas e superar os obstáculos a serem vencidos;</li> <li>• Trazer otimismo, iniciativa e dedicação ao trabalho;</li> <li>• Reconhecer e levar em consideração comportamentos não verbais e demonstrações emocionais (expressões faciais, tons de voz, gestos, etc.);</li> <li>• Assumir suas escolhas pessoais relacionadas à integração do trabalho com outros aspectos de sua vida.</li> </ul>
Orientação para equipe “ <b>TRABALHO EM EQUIPE</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acima de seus próprios objetivos, trabalhar para alcançar objetivos comuns;</li> <li>• Colaborar com eficácia para que outras funções atinjam as metas do negócio;</li> <li>• Buscar oportunidades de compartilhar experiência com os outros;</li> <li>• Compartilhar a responsabilidade e o reconhecimento com outros membros da equipe;</li> <li>• Ressaltar o que há de melhor nos parceiros, com <i>feedback</i> positivo e construtivo;</li> <li>• Permitir que outros apresentem seu lado do problema, dialogar e evitar a tendência à dissertação;</li> <li>• Ter consciência das emoções e distinguir as suas das dos demais, usando-as para orientar suas ações de forma construtiva.</li> </ul>
Foco nos consumidores e clientes “ <b>FOCO</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender e demonstrar vasto conhecimento da área do trabalho;</li> <li>• Compreender como sua função apóia os negócios como um todo;</li> <li>• Entender os principais indicadores financeiros e como a sua área impacta os resultados; conhecer a indústria de alimentos e o ambiente competitivo;</li> <li>• Compreender as necessidades de seus cliente e esforçar-se em satisfazê-las;</li> <li>• Reconhecer e valorizar a força da Delta Internacional;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar quem deve estar envolvido em um projeto e incluí-lo em todas as fases;</li> <li>• Manter todas as partes impactadas informadas e procurar oportunidades de compartilhar sua experiência com os outros;</li> <li>• Não competir com outras áreas; trabalhar como um colaborador para que a empresa seja melhor que nossos concorrentes;</li> <li>• Entender e focar o panorama geral.</li> </ul>
Voltado para ações <b>“AGILIDADE”</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder rapidamente aos clientes, aos consumidores e aos colegas;</li> <li>• Reagir rapidamente e meticulosamente para distribuir produtos e serviços de alta qualidade;</li> <li>• Planejar, organizar e completar o trabalho dentro dos prazos necessários;</li> <li>• Ser voltado para ações e cheio de energia para as coisas que considera desafiadoras;</li> <li>• Não ter medo de agir com um mínimo de planejamento;</li> <li>• Aproveitar mais oportunidades que os outros;</li> <li>• Antecipar as necessidades e realizar as etapas necessárias sem que o peçam.</li> </ul>
<i>Drive</i> para resultados <b>“PAIXÃO”</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostar de trabalhar;</li> <li>• Agir para atingir as metas além das responsabilidades principais do cargo;</li> <li>• Mostrar uma atitude de “posso fazer” na obtenção das metas;</li> <li>• Buscar as metas da área, da equipe e pessoais, bem como solicitações especiais;</li> <li>• Criar planos de trabalho com contingências e implementá-los com êxito;</li> <li>• Definir altos padrões para si e para os outros;</li> <li>• Perseguir os objetivos dos negócios com tenacidade;</li> <li>• Agir de maneira decisiva e, ao mesmo tempo, respeitar o modo como os outros atingem seus resultados;</li> <li>• Observar atentamente os concorrentes;</li> <li>• Definir e elevar as expectativas para o que é possível.</li> </ul>
Gerenciamento da complexidade <b>“FOCO”</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar as situações e identificar caminhos para resolver os problemas;</li> <li>• Conseguir examinar minuciosamente informações ambíguas, extrair as conclusões apropriadas e desenvolver soluções práticas;</li> <li>• Ser capaz de distinguir hipóteses de fatos;</li> <li>• Concentrar sua atenção nas principais prioridades do negócio;</li> <li>• Compreender e informar os outros sobre o impacto de um desafio;</li> <li>• Gerar alternativas, avaliar prós e contras e entender o impacto que causarão sobre o negócio como um todo;</li> </ul>

	• Pôr sua experiência em prática.
--	-----------------------------------

FONTE: Mapeamento de Competências (Intranet Delta) (D1)

Podemos observar que as competências utilizadas como critério para a seleção dos *trainees*, encontram-se embasadas e diretamente relacionadas com os valores da organização apresentados anteriormente no item 2.1.2.

Para estar de acordo com o conjunto de competências estipuladas no processo seletivo do programa de trainee da Delta não basta ser um jovem recém-formado inteligente, com garra, experiência e determinação, mas espera-se que este seja um “super-homem”, um sujeito de “brilho nos olhos”, disposto a doar o “sangue”, a alma e a juventude à organização.

#### Requisitos para o ano de 2004

- Formados em 2001, 2002 e formandos de 2003
- Inglês avançado/ fluente
- Mobilidade – mudança para Curitiba
- Desejável experiência de 1 ano (incluindo estágio)

FONTE: (D5)

#### 3.2.3.2 Fases da Seleção

- Testes (via internet);
- Estudo de caso;
- Entrevista;
- Dinâmica de grupo;
- Entrevista final.

### 3.2.3.3 – Remuneração e Benefícios

- Alto salário inicial;
- Elegibilidade ao Programa de participação nos resultados;
- Plano de saúde e odontológico;
- Plano de Previdência Privada;
- Alimentação;
- Desconto na compra de produtos;
- Reembolso parcial na compra de medicamentos.

### 3.2.4 Estrutura do Programa

Os *trainees*, recrutados e selecionados junto às melhores universidades do país, terão a oportunidade de passar por um programa diferenciado, visando ao desenvolvimento e à exposição contínua (D4).

O Programa tem a duração de 13 meses. Os jovens executivos ficam vinculados a uma área específica da empresa, onde além de receberem dois tipos de treinamento: as atividades de Job Rotation e a participação no Programa de Desenvolvimento Gerencial os quais serão explicados posteriormente ministrado em parceria com uma universidade de grande renome (PDG), também assumem responsabilidades no dia-a-dia da organização.

O desenvolvimento do programa de *trainee* se dá em torno de três períodos distintos, mas inter-relacionados:

- Em um primeiro momento, o foco está na adaptação do *trainee* à Delta, posicionando-o quanto à organização, sua visão, propósito, valores e estratégias;
- num segundo período o programa viabiliza a integração do *trainee* à sua área final. Neste momento o objetivo é que o *trainee* entenda o escopo de sua área na função que ocupará;
- no terceiro período o programa *trainee* Delta viabiliza o *Job Rotation* em algumas

áreas que possibilitam ao participante entender o escopo de áreas com as quais manterá interface na sua área final, desenvolvendo propostas que otimizem esta integração.

As atividades acima apresentadas estão inter-relacionadas, e cada participante possui um plano de desenvolvimento específico elaborado por um *sponsor* (responsável pelo mesmo no decorrer do Programa) e pelo RH. Este plano é realizado de acordo com a área foco para a qual o *trainee* é escolhido, e são formulados atividades e objetivos para cada etapa do Programa, relacionando-os ao dia-a-dia da área de atuação do participante.

Segundo FARIA (1997), os mecanismos de controle na organização podem ser observados através das tecnologias de gestão, englobando ao mesmo tempo técnicas de ordem instrumental, comportamental e ideológica. As técnicas de ordem instrumental compreendem a racionalização do trabalho, estudos de tempos e movimentos, disposição racional de máquinas e equipamentos na unidade produtiva, seqüência de etapas de produção, sistemas, métodos e procedimentos, entre outras. As técnicas de ordem comportamental e ideológica, que têm como finalidade introjetar nos indivíduos valores organizacionais, englobam atividades de motivação e integração, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, grupos de trabalhos e afins.

No *Folder* de divulgação do programa são apresentados os papéis que se espera que todas as pessoas e áreas envolvidas representem para o bom funcionamento deste. “O acompanhamento e a assimilação dos papéis e das responsabilidades dos participantes deste programa são de fundamental importância para o seu sucesso” (D4).

Segundo BRESLER (1993), o conceito de cultura abrange também a noção de poder, da luta pelo poder, colocando-se como um conjunto de sistemas de controle a fim de manter o mínimo de coesão social e inibir impulsos individuais que possam colocar em risco a reprodução de uma determinada forma de vida social.

Apresentamos no quadro 5 os papéis esperados:

### QUADRO 5 - OS PAPÉIS DE CADA UM

<i>TRAINEE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participar ativamente de todas as atividades do Programa.</li> <li>→ Participar de no mínimo 75% das atividades do PDG.</li> <li>→ Cumprir integralmente as atividades de <i>Job Rotation</i>.</li> </ul>
ORIENTADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acompanhar as atividades do dia-a-dia do <i>trainee</i>.</li> <li>→ Garantir a integração do <i>trainee</i> à equipe.</li> <li>→ Avaliar o desempenho nas diversas fases do programa.</li> </ul> <p><i>Obs: O orientador é indicado pelo sponsor e pelo RH, de acordo com as necessidades da área onde o trainee será alocado em cada etapa do programa. Em geral, é o gerente da área de atuação do trainee.</i></p>
SPONSOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garantir o espaço para o desenvolvimento do profissional.</li> <li>→ Dar apoio e incentivo para todas as atividades relacionadas ao programa.</li> <li>→ Estabelecer, junto ao RH, o programa de desenvolvimento específico para cada <i>trainee</i>.</li> <li>→ Definir os objetivos e ajudar a resolver as dificuldades.</li> <li>→ Guiar as ações para o <i>trainee</i> externo.</li> <li>→ Acompanhar e orientar as avaliações de desempenho.</li> </ul> <p><i>Obs.: O sponsor é o diretor da área de atuação de cada trainee.</i></p>
RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garantir a integridade do Programa.</li> <li>→ Facilitar a integração do <i>trainee</i> na área para a qual foi direcionado e na empresa.</li> <li>→ Definir com o <i>sponsor</i> os Orientadores para o <i>trainee</i>.</li> <li>→ Dar apoio ao orientador na atuação do dia-a-dia.</li> <li>→ Dar suporte a todas as atividades.</li> <li>→ Monitorar a atuação dos envolvidos.</li> </ul>

FONTE: Folder de Divulgação do programa de *trainee* 2003

### 3.2.4.1 Atividades de *Job Rotation*

“*Learning on the Job*” é uma expressão em inglês que, na Delta, tem seu significado praticado diariamente e ao pé da letra: “aprender fazendo”. É um conceito que acompanha os valores da empresa. Para conquistar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, independentemente da área de atuação de cada um, é preciso motivação, disposição para o novo e para o desafio. E o que é isso, senão manter o foco no que se faz, disposição para a inovação, muita paixão em tudo, constante atitude, agilidade nas ações e consciência do trabalho em equipe? Do novo talento que começa a conhecer o mundo Delta nos programas de *trainee* aos operadores e gerentes, todos, a seu tempo, aprendem com as oportunidades que surgem. Assim, conquistam importantes tarefas, assumem novos desafios e formam um time que faz diferença no cenário das empresas no Brasil (D12, p.10).

Segundo o gerente de planejamento e desenvolvimento organizacional da empresa, “*aprender fazendo é uma forma mais perene e duradoura de aprendizado. É quando testamos nossos conhecimentos, aplicando-os no dia-a-dia, na solução de problemas e na condução das atividades. Numa companhia como a Delta, sempre haverá oportunidades para que as pessoas se desenvolvam e cresçam*”. (D12, p. 10)

A atividade de *Job Rotation* é um dos pilares do programa de *trainee* da Delta. Os participantes passam um período de tempo (variável de ano para ano do Programa) observando as tarefas em diversas áreas da empresa. Cada *trainee* tem uma programação de *Job Rotation* de acordo com a área fim para a qual foi designado. Durante essa etapa do Programa, formalmente, o jovem executivo representa o papel de mero observador; ele não tem a obrigação de produzir nada nem possui autonomia para interferir nos processos de trabalho da empresa. Entretanto, na prática, é subentendido que se deva aprender ao máximo nesse período, para que posteriormente consiga dar o retorno esperado pela organização.

O *Job Rotation* é visto com bons olhos por parte dos jovens executivos. É sinônimo de aprendizagem e de oportunidade para fazer contatos importantes, que futuramente facilitam o dia-a-dia de trabalho.

*“Eu achei que foi muito mais importante na minha formação a parte de Job Rotation, eu acho que foi essencial; não só pelo aprendizado como pela possibilidade de você ter contato com muita gente.” (C 2).*

*“Um ponto positivo do programa foi o foco de passar por todas as áreas para conhecer tudo.... hoje eu nunca mais vou ter essa oportunidade de conhecer”(C 8).*

ETZIONI (1974) enfatiza a função da comunicação e dos tipos de socialização existentes, como constituintes do controle normativo ou social (é o controle que se utiliza de símbolos normativos, de prestígio, de estima, de amor e de aceitação). Segundo Etzioni, o controle pode ocorrer através de dois tipos de socialização: a instrumental, afetando as orientações cognitivas; e a socialização expressiva, mudando ou reforçando atitudes, normas e valores.

#### 3.2.4.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)

O Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) é realizado por uma Escola de Administração de Empresas altamente reconhecida no mercado e visa adequar o conhecimento que é ensinado às necessidades específicas da empresa Delta para a formação de seu corpo gerencial. O PDG ocorre durante os 13 meses do programa e é dividido em três fases:

**Integração** – Período de desenvolvimento das habilidades gerenciais dos participantes. As habilidades interpessoais, trabalho em equipe, comunicação, gestão de pessoas, liderança e postura gerencial são o foco desta fase.

**Foco no Negócio** – Nesta fase, o foco é fazer um mapeamento dos principais processos da Delta, o que propicia a exploração das especificidades da gestão da empresa.

São também discutidas as melhores práticas de gestão em cada um dos principais processos da empresa: Recursos Humanos, Operações, *Marketing*, Vendas e Finanças.

Foco no Planejamento Estratégico – Após o entendimento do *modus operandi* da empresa, realizado na fase anterior, passa-se ao desenvolvimento do pensamento estratégico. Nesta fase, o grupo desenvolve um projeto aprovado pela empresa, no qual as ferramentas de gestão abordadas anteriormente passam a ser aplicadas.

O quadro a seguir traz o conteúdo ministrado em cada uma das fases, bem como a carga horária de cada uma delas.

**QUADRO 6 – FASES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (PDG)**

FASES	PROGRAMAÇÃO	H/a
<p style="text-align: center;"><b>I N T E G R A Ç ÃO</b></p>	<p>Abertura do Programa O que se espera de um <i>trainee</i> Apresentação dos <i>trainees</i> do ano anterior Habilidades interpessoais Trabalhando em equipe Comunicação Análise de Aprendizagem Encerramento trainee ano anterior</p>	<b>32</b>
<p style="text-align: center;"><b>M A P E A M E N T O</b></p>	<p>Gestão de Negócios Gestão de Operações Gestão de <i>Marketing</i> Gestão Financeira Gestão de Pessoas</p>	<b>40</b>

<b>D E</b>	Metodologia de mapeamento de processos Visão sistêmica Postura gerencial	<b>24</b>
	Mapeamento do processo de RH Apresentação do processo de RH Tópicos avançados em RH	<b>16</b>
	Mapeamento do processo de finanças Apresentação do processo de finanças Tópicos avançados em finanças	<b>16</b>
<b>P R O C E S S O S</b>	Mapeamento do processo de operações Apresentação do processo de operações Tópicos avançados de operações	<b>16</b>
	Mapeamento do processo de <i>marketing</i> Apresentação do processo de <i>marketing</i> Tópicos avançados de <i>marketing</i>	<b>16</b>
	Mapeamento do processo de Vendas Apresentação do processo de Vendas Tópicos Avançados de Vendas Gestão de Mercado	<b>24</b>
<b>P R O J E T O S</b>	Análise dos processos Conceitos de estratégia Metodologia de projetos	<b>24</b>

<b>E S T R A T É G I C O S</b>	Análise dos processos Acompanhamento da apresentação dos processos Apresentação dos processos Definição do projeto	<b>8</b>
	Desenho do plano de ação Alinhamento do plano com o tutor Acompanhamento (revisão do plano)	<b>8</b>
	Desenvolvimento do projeto Acompanhamento Preparação para a apresentação	<b>16</b>
	Apresentação do Projeto Revisão e negociação da implementação do projeto Integração com os <i>Trainees</i> Tomada de decisões Habilidades gerenciais Negociação	<b>24</b>
<b>ENCERRAMENTO</b>	Avaliação do Programa/Encerramento	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>268</b>

FONTE: *Folder* de divulgação do programa de trainee 2003

Aos olhos do jovem executivo, o PDG é uma forma de facilitar sua exposição à alta cúpula da empresa, de mostrar para os gerentes e diretores qual está sendo a utilidade do papel que ele representa na organização.

“Mas eu acho que ele é importante principalmente em termos de exposição, porque quando termina de mapear os processos a gente apresenta para o presidente... então essa parte de exposição é muito legal e isso agrega... porque ninguém te conhece né? É o que mais valeu, o que mais agregou” (C 11).

“O PDG é uma fonte de exposição, é uma forma que o RH tem para chegar para os gestores da organização... É muito legal, a gente teve duas oportunidades de apresentar projetos ou resultados de trabalho para a diretoria, para o presidente da empresa.. É uma maneira do RH dizer: olha, a gente gasta não sei quantos mil reais nesse programa, mas a gente tem esses resultados para compartilhar com vocês. O que vocês acham?” (C 3).

Para a organização, o programa de desenvolvimento gerencial significa a possibilidade de ensinar ao sujeito formas de comportamento que estejam consonantes aos valores e normas da empresa e de garantia de manutenção dos processos empresariais com a inserção de uma mão-de-obra bem preparada em nível técnico e comportamental.

“As organizações não querem a mudança mas sim a repetição, não a interrogação, mas o poder. E nessa perspectiva, elas propõem a seus membros como razão de ser e fins a alcançar: a eficiência, a rentabilidade, o crescimento, a hegemonia e, como cimento da ação, a doutrina afirmada, o dogma revelado, a educação transmitida” (ENRIQUEZ, 1974, p.72).

#### 3.2.4.3 Avaliação de Desempenho

No decorrer dos 13 meses do programa, o jovem executivo é avaliado pelo RH, pela Faculdade que realiza o PDG e pelos supervisores de cada área por que passa no *Job Rotation*. Em cada uma das áreas deve apresentar um miniprojeto que, posteriormente, é avaliado pelo supervisor de área e enviado ao RH para fazer parte de sua avaliação global.

Após o Programa, o jovem executivo passa a ser avaliado como todos os outros funcionários da organização, através de uma avaliação de desempenho que é formada por Metas+Objetivos e uma Avaliação de Competências.

Na prática, ela é feita através de um programa na intranet, em que o funcionário preenche dados relativos as suas metas, ao alcance destas, aos seus pontos fortes (de destaque), aos aspectos que poderia desenvolver (com as necessidades de treinamento), sua disponibilidade de mudança, seus objetivos e reclamações. Essa avaliação é transmitida para o superior direto do funcionário, que avaliará se está de acordo ou não

com os dados especificados. Em seguida marca-se uma reunião entre chefe e subordinado para discutir os aspectos relevantes da Avaliação de Desempenho. Essa avaliação é anual, com revisão semestral.

Questionado a respeito da existência de um acompanhamento de carreira estruturado para os *trainees e ex-trainees*, o gerente de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional afirmou:

*“Não existe um planejamento de carreira da forma que você está pensando. O que existe é o Succession Char.. Nós fazemos uma previsão de onde a pessoa pode estar daqui a tanto tempo e os trainees que têm potencial para ir crescendo, também estão envolvidos no Programa. Mas os trainees, assim que acaba o Programa, passam a ser considerados como os outros funcionários normais da companhia” (C16).*

Nesse Programa de Sucessão chamado “Sussection Chart”, são identificadas posições-chaves dentro da companhia, bem como as pessoas que têm a possibilidade de assumi-las no curto, médio e longo prazos, e o que é necessário para que cada um desses indivíduos alcance essas posições. Isso tudo se dá para que não haja problema de abastecimento no futuro.

Segundo o Gerente de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional,

*“Hoje, das pessoas que já participaram do programa de trainee, 65% estão elegíveis ao Sussection Chart, Isso quer dizer que eles continuam sendo “de potencial” para a companhia. Entretanto, 54% deles ainda continuam do mesmo jeito no grade de saída do trainee (8). Aquilo que é 10 e 11 aqui é considerado nível de coordenação. O gerencial é de 12 acima. Então, até o meio do ano (2003), a gente não tinha nenhum trainee nível 12 na companhia. Desde 1998, nenhum dos que entraram, chegou ao nível de gerência ainda. Em 5 anos portanto, eu não tinha nenhum gerente na companhia. Por isso que a gente começou a repensar o modelo, entendeu?! Eu preciso crivar melhor o perfil que entra e eu preciso melhorar a formação desse cara ao longo do processo.” (C16).*

#### **4 CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE SOCIAL**

Antes de relacionarmos a parte de Cultura Organizacional e Controle Social com os dados empíricos coletados na pesquisa, fizemos uma breve introdução teórica a respeito do assunto com o intuito de embasar as categorias analisadas posteriormente.

A discussão a respeito do conceito de Cultura Organizacional começou a surgir no final da década de 70 e início dos anos 80 nos Estados Unidos. Os estudos se baseavam no conceito de “cultura” advindo da antropologia cultural. Diversas correntes teóricas passaram a estudar a questão da cultura organizacional a partir de focos distintos, criando, dessa forma, uma infinidade de concepções acerca do tema.

Uma das concepções que surgiram na época foi a abordagem da cultura organizacional como uma variável. Estudiosos dessa abordagem consideram a organização de forma fechada, como um mundo à parte, desconsiderando os aspectos históricos relacionados ao conceito de Cultura Organizacional. Partindo dessa visão, o funcionário é concebido como uma ferramenta que deve adaptar-se ao processo produtivo, deixando de lado suas aspirações e diferenças individuais.

Na visão de AKTOUF (1994), a cultura é algo muito vasto e importante, inscrita profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

A abordagem da cultura como metáfora surgiu posteriormente para ressaltar o simbolismo e o lado humano da organização através de símbolos, histórias, rituais, mitos, cerimônias. Entretanto, ela considera os sistemas culturais somente em sua capacidade de comunicar e expressar uma visão consensual da organização, deixando de lado aspectos subliminares, relacionados às estratégias utilizadas pelas empresas através da cultura organizacional para adequar as atitudes e comportamentos dos funcionários aos objetivos

das mesmas. Por isso, não podemos deixar de incorporar o conceito de controle social ao entendimento da cultura organizacional.

“A cultura organizacional deve ser concebida como um 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 elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY,1992, p.20),

Com o intuito de aprofundar os estudos dos aspectos implícitos no conceito de cultura organizacional e complementar as “lacunas” deixadas pelas abordagens anteriores, que a consideram a partir de uma visão simplista de comunicação e consenso, tratamos o tema de forma multidisciplinar, relacionando-o com os conceitos de poder e controle social e identidade.

#### 4.1 CONTROLE SOCIAL

Com o advento da “Era do Conhecimento” e a crescente valorização do Capital Intelectual nas organizações, a forma de controle utilizada por estas assumiu novos contornos. Além das formas antigas de controle, físicas, baseadas na coerção e na disciplina, surgiu também uma forma mais sutil, que busca a internalização dos objetivos da empresa pelos indivíduos através de símbolos. É por meio da conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle.

Ao enfocarmos a cultura como forma de controle social, não podemos deixar de considerar a questão do poder, que está implícita nessas formas de controle, como ponto fundamental para a análise da cultura organizacional.

SCHIRATO (2000, p.122) afirma que a cultura tem como objetivo essencial vivenciar valores, costumes e regras que reproduzam as relações de poder hierarquicamente estabelecidas.

FISCHER (1992) ressalta a profunda relação que se estabelece entre os padrões da cultura organizacional e os mecanismos de poder, os quais, interagindo entre si, garantem a manutenção da organização enquanto tal, reforçando o processo de identidade dos agentes sociais que a constituem com os valores e premissas que a justificam.

O trabalho de Max PAGÈS (1987) e seus colaboradores, representou um marco significativo e enriquecedor para os estudos da cultura como forma de poder e controle social nas organizações. Com o objetivo de estudar o fenômeno do poder e suas articulações na vida organizacional, os autores pesquisaram a filial europeia de uma empresa multinacional americana, que eles denominaram de empresa hipermoderna, a qual conjuga alta tecnologia de fabricação com sofisticadas técnicas de administração.

Os autores nos apresentam a elaboração de uma nova “religião”, colocada em prática através da política de pessoal da organização. Utilizando a metáfora de religião, eles analisam os dogmas, os mandamentos da empresa, os ritos (a confissão: as entrevistas para avaliação de pessoal; a missa: as reuniões; o batismo: os programas de treinamento; a liturgia: as regras), observados principalmente através da ação dos chamados “subsistemas de Recursos Humanos”.

CARVALHO DA SILVA (2000) faz uma diferenciação entre controle burocrático e controle cultural: o controle burocrático é exercido através das regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e estrutura formal da organização, enquanto o controle cultural opera no nível subjetivo, chamando ao engajamento pela identidade de valores.

A partir das afirmações de ENRIQUEZ (1990) relativas ao controle do Estado, podemos analisar também as organizações:

É indispensável manter o grupo-povo em estado de regressão, através da utilização de um sistema de crenças e pela cristalização do poder. Todo mundo se sentirá então em dívida com esse Estado que executa o máximo para realizar, ou para fazer acreditar que realiza, os desejos explícitos das populações, e o povo pagará essa dívida com o sacrifício de suas satisfações pessoais e, às vezes, com sua própria vida, guardando no íntimo a ilusão de que esse objeto criado era mesmo o que ele desejava (o Estado funciona como engodo do desejo), e que podia amá-lo (ENRIQUEZ, 1990, p.283).

Eugène ENRIQUEZ (1990) apresenta sete formas de controle social que são utilizadas pelo Estado para tentar garantir a manutenção de seu domínio. A partir dessas formas comentadas a seguir, podemos nos remeter aos tipos de controle social praticados nas organizações capitalistas, que, assim como os utilizados pelo Estado, têm a finalidade de manter a ordem e dar continuidade à realização dos objetivos empresariais.

**\* Controle Físico**

Esse tipo de controle é fundado sobre a opressão, que assume as formas de exploração e da repressão. Exploração dos indivíduos e dos grupos totalmente submissos às leis do capitalismo selvagem, que fazem dobrar os corpos e corações, repressão que se exprime em todos os casos de questionamento ou mesmo quando uma ameaça dessa ordem é percebida aos olhos dos dirigentes.

**\* Controle Organizacional**

Segundo esta visão existe uma classe que detém o poder e que exige dos empregados um trabalho bem feito, o alcance das normas de produtividade estabelecidas (mesmo absurdas), o respeito aos regulamentos e a maior ausência possível de espírito de iniciativa.

**\* Controle dos Resultados**

Modo de controle mais sutil, mais moderno, apelando à iniciativa e inventividade de cada um, objetivando, assim, o controle dos resultados.

**\* Controle Ideológico**

Um Estado que se crê coerente e que deseja ser a expressão da vontade popular não pode deixar o campo livre à expressão florescente e divergente. Refletir os desejos do povo vai, portanto, se inverter, tomar o sentido oposto: indicar ao povo quais devem ser seus desejos.

### **\* Controle do Amor**

ENRIQUEZ (1990) nos apresenta dois modos de funcionamento do discurso amoroso: o fascínio e a sedução.

### **\* Controle pela Saturação**

A monopolização da expressão do discurso social e a censura generalizada privam todas as classes de seus próprios desejos e meios de expressão.

### **\* Controle pela dissuasão.**

A profissionalização do poder permite que os dirigentes do governo, partidos ou empresas dirijam as ações.

A abordagem que estamos utilizando neste trabalho, de considerar a cultura como uma forma de controle social, pode ser melhor observada a partir da interligação de quatro dessas sete formas de controle apresentadas por Enriquez: o controle dos resultados, o ideológico, pelo amor e pela saturação. Em seguida faremos um aprofundamento a respeito dessas quatro formas de controle.

#### 4.1.1 O Controle dos Resultados

“Modo de controle mais sutil, mais moderno, apelando à iniciativa e inventividade de cada um, assim se pretende o controle dos resultados. O importante, para os grupos, organizações ou indivíduos, é o sucesso nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável, de qualquer forma, para se manter na corrida e não se tornar desacreditado pelo sistema. A competição se estende a todos os domínios: competição entre empresas, concorrência interna entre departamentos, rivalidade entre os indivíduos, entre universidades, confrontação entre candidatos que parece combate esportivo, etc. Todo mundo pensando ter uma chance de fazer parte dos vencedores e tendo interiorizado o modelo da luta, aceita (mais ou menos bem) essa regra que dá à vida pública e privada seu caráter de espetáculo e teatralidade” (ENRIQUEZ, 1990, p. 285).

O Controle dos resultados será analisado com base nas categorias que se seguem.

### **QUADRO 7 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE DOS RESULTADOS**

A) Nível de reconhecimento atrelado ao nível de dedicação (meritocracia por resultado)
B) Obrigação de dar retorno ao investimento (sentimento de estar em dívida com a organização pelo investimento recebido)
C) Excelência na carreira como forma de realização pessoal
D) Lógica da eficiência em detrimento da necessidade dos indivíduos
E) Alta ansiedade em relação ao alcance de resultados
F) Sucesso individual vinculado ao sucesso da organização
G) Incentivo à capacidade de adaptação à mudança e flexibilidade

Durante o programa de trainee, os participantes são controlados de diversas maneiras. Ao mesmo tempo que se sentem orgulhosos por estarem inseridos em um grupo seleto e privilegiado dentro da organização, percebem, também, o peso da exposição excessiva, da cobrança por resultado e por comportamentos que estejam à altura do papel que representam.

*“Mas por um lado foi bom porque eu aprendi a viver assim... porque numa empresa, querendo ou não, tudo o que você faz vai gerar algum resultado, bom ou ruim.. então você tem que tomar cuidado com tudo o que você fala com o que você faz.. com tudo... então, foi bom eu aprender que o mundo é um big brother...” (C 5).*

*“Eu comecei a perceber desde o início que quanto mais as pessoas davam para a empresa, maior era o reconhecimento. É lógico que nos trainees esse reconhecimento fica ainda mais à flor da pele. Está todo mundo olhando... se você aparece um pouco mais, se você faz um trabalho bom, então o resultado vem mais rápido... É lógico que a gente sabe que a empresa sabe que ah, investimos neles no programa trainee e.. teve um desenvolvimento.. aí a empresa olha com outros olhos. A Delta é uma empresa bem ágil, estilo americano de trabalho. Então, se você for um excepcional funcionário, você pode, na casa dos 30 anos, chegar à diretoria...” (C 12).*

A excelência, como um patamar deslocável cada vez mais para o alto, é o único lugar que o indivíduo pode almejar, é o único lugar que lhe permite realizar-se, é o único lugar no qual ele pode existir. A carreira, ou o *status* profissional, torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem, reconhecimento e o único referente que lhe pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. (FREITAS, 2000b).

*“Eu acho que muita coisa que eu consegui fazer na vida é porque eu trabalho na Delta né? Tudo assim.. muitas conquistas, viagens, retorno financeiro, coisas que eu consegui comparar, e realização pessoal,. produtos que eu participei de projeto e vejo hoje no mercado. Então, é onde eu me realizo, é onde eu posso fazer acontecer... É aquilo que eu te falei.. eu gosto de ver as coisas acontecendo”(C 4).*

*“Eu acho que com relação à realização pessoal e profissional, o trabalho é a chave que eu sinto, é que tudo que eu tenho feito tem me desenvolvido tanto pessoalmente quanto profissionalmente... tem me dado uma abertura, uma visão de vida, de mundo muito melhor... é muito importante e eu diria que é principalmente o foco principal hoje em dia...” (C 14).*

A empresa, ao proporcionar as ferramentas que facilitam a realização do sujeito, suscita neste, o sentimento de estar em dívida com a organização estimulando comportamentos de dedicação e sujeição em agradecimento ao benefício recebido.

*“Porque eu começo a comparar com os meus amigos, com as pessoas que estudaram comigo, com as pessoas que eu tenho contato, com pessoas da minha idade, com a mesma formação... e começo a olhar e a ver o que eu tenho e o que eles têm, sabe? Eu me considero uma pessoa privilegiada, pela posição que eu ocupo, pelas responsabilidades que eu tenho...Tanto as conquistas do lado pessoal, como profissional e até mesmo financeira.. E, grande parte disso eu conquistei porque eu tô aqui na Delta... São poucas as pessoas que estão nesse tipo de nível de renda ou de conhecimento profissional... o país está numa crise enorme né? Então tem que agradecer por ter um emprego, tem que valorizar.. e não pode desperdiçar né?. E tem algumas pessoas que saíram daqui da empresa que até hoje não conseguiram emprego, vai fazer ano,. até mais de um ano.. “ (C 1).*

SCHIRATO (2000) argumenta que com o aumento das exigências, aumentam também as dificuldades de corresponder a elas. A corrida pelo emprego passa, então, a ser quase uma corrida de obstáculos: vão sair do páreo os mais fracos e menos preparados, ficam os vencedores. A lógica que vigora é a da eficiência, em detrimento das necessidades dos indivíduos.

*“Eu achava a minha vida repleta de problema na faculdade.. aquele monte de trabalhos e provas., estudar final de semana.. e eu achava, bom., eu não achava que fosse piorar muito mais do que isso...mas na verdade piorou... enfim, na verdade, eu me tornei mais elástico ainda para agüentar tudo o que eu tenho que agüentar hoje” (C 3).*

*“Imagina você achar que vai conseguir as coisas na vida sem pagar um preço.. é impossível.. Você pode ganhar um bilhete premiado na loteria. .pode ser... mas é um em quantos... você não pode esperar isso da tua vida.. tem que saber que para você ter um retorno, tem que pagar, não tem jeito. Eu tô pagando.. Tô pagando o preço, mas pô, tem que pagar o preço, não tem jeito.. olha quanta coisa boa que está acontecendo na minha vida” (C 2).*

Segundo MOTTA (2000, p.83), “o controle por resultados faz das organizações verdadeiras prisões psíquicas, nas quais o preço da vitória é a ansiedade e o prazer prometido, porém, jamais realizado”.

*“... Então, é lógico que tem horas que cansa, nem sempre você está no melhor dos dias para ser cobrado... porque quando você gera resultados melhores do que aqueles que estava estimando.. é legal, quando gera resultados piores do que o estimado, você tem que se explicar... Mas tem que se explicar também porque que você está gerando resultados melhores.. porque que você está gerando esses resultados só agora, ou, porque que você não me avisou disso antes?” (C 3)*

*“Você vai meio se questionando se você está no posicionamento correto em relação ao que a companhia esperava de você.... toda oportunidade que surge ... você procura abraçar... o trainee é meio assim... tudo que aparecer eu tenho que mostrar trabalho né.... para ver que eu sou uma pessoa que vai dar certo né... porque é trainee né, sei lá, eu não tenho nada ainda... fica meio a insegurança” (C 8).*

O controle por resultados é exercido por meio do estímulo à competição interna, à individualidade e à busca da identificação do sucesso individual vinculado ao sucesso da organização.(HOPFER, 2002).

*“O que me chamou a atenção foi ser primeiro uma multinacional, de grande porte... empresa grande você tem mais oportunidade de crescimento.. de repente de trabalhar fora... então tudo isso acaba pesando também” (C 6).*

*“Eu acho que ela esperava que tivessem talentos, pessoas que tivessem o perfil para depois de um tempo estar contribuindo, de estar investindo naquelas pessoas para que elas ficassem mais tempo na companhia... um investimento de longo prazo... criar uma base de pessoas... que se todo ano fosse entrando esse mesmo nível de pessoas, conseguiria está deixando a Delta cada vez mais forte, mais estruturada, com pessoas com potencial, que desafiassem, que tivessem um perfil inovador, de mudança, porque a Delta realmente é muito dinâmica, agressiva assim.. então, pessoas que gostassem de desafios que se adaptassem a mudanças constantemente... jovens... a questão de ser jovem, que está com todo o dinamismo, que não tem muito vício... ah isso não dá... está difícil de fazer, é complicado.... então a pessoa que é jovem está completamente comprometida e quer vencer... se dedicar.. eu acho que é isso que era esperado... (C 8)*

Se por um lado a empresa propõe um mundo de sonhos aos novatos que estão ingressando como *trainees*, disponibilizando as melhores ferramentas e treinamentos, por outro, ela envia uma mensagem subliminar indicando aos participantes o retorno que se espera deles pelo investimento realizado. Dessa forma, os participantes se sentem na obrigação de gerar resultados, de suar a camisa, em gratidão ao presente que receberam da organização ao serem escolhidos para participar do programa de trainee.

*“Ah.. eu sou uma menina que lutou muito para está aqui. .e agora espera atender à expectativa e à confiança que a empresa depositou em mim” (C 6).*

*“Então eles confiam em você, eles te dão uma responsabilidade grande, mas porque confiam, então é por que realmente você está fazendo a diferença naquele momento... e você tem que fazer de tudo para atender a isso” (C 4).*

*“Eu acho que eles esperam que a gente tenha um desenvolvimento num espaço de tempo menor do que uma outra pessoa que entre por vias normais... Porque pô, ficar um ano e meio te dando treinamento de tudo quanto é coisa.. acho que o que se espera é que se absorva isso e se vá mais rápido para frente... que você consiga crescer mais rápido em posições chaves.” (C 13).*

A organização se aproveita desse sentimento de dívida dos jovens executivos para exigir-lhes ao máximo dedicação e tolerância. Percebe-se esse proveito pelo relato do Gerente de Planejamento e Desenvolvimento de pessoal da Delta:

*“O perfil do líder, e do tipo de pessoa que a gente quer aqui dentro é aquele cara motivado e com tolerância à frustração. É aquele cara que você tem, que você bate, bate, bate sempre e ele reage, tipo aquele brinquedo, o João bobo, sabe?” (C 16).*

#### 4.1.2. O Controle Ideológico

Para ENRIQUEZ (1990), um Estado que se crê coerente e que quer ser a expressão da vontade popular não pode deixar o campo livre à expressão florescente e divergente. Refletir os desejos do povo vai portanto se inverter, tomar o sentido oposto: indicar ao povo quais devem ser seus desejos. A ideologia proposta, a ética definida, deverão servir de “bíblis” para os cidadãos. Só poderão ascender aos postos de comando, só poderão fazer carreira e serem considerados como dignos de confiança as pessoas que manifestem uma adesão completa e entusiástica a essa ideologia, ou melhor, que dela se façam propagandistas, prontos a sacrificar suas vidas privadas e a se tornarem “seqüestrados da crença” (ENRIQUEZ, 1990, p. 285 e 286).

O Controle Ideológico será analisado com base nas categorias que se seguem:

#### **QUADRO 8 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE IDEOLÓGICO**

A) Ascensão aos que aderem à ideologia da empresa.
B) A organização absorve como “seu” o projeto existencial do indivíduo (a subjetividade do indivíduo passa a ser a subjetividade da organização).
C) Fatores de atração (Multinacional, Carreira exterior, programa <i>trainee</i> = bom início de carreira).
D) Divulgação fascinante do programa (Promessas e Fantasia para a atração dos talentos, idealização do Programa).
E) Internalização de um novo código de conduta (transmissão ideológica através de crenças, valores, missão)

*“...E a última entrevista era com dois diretores.. aí fiquei um pouco ansiosa.. aí, vai ser em inglês de novo.. coisa e tal... mas foi bem tranqüilo, foi mais um bate papo. .nem entraram em detalhe técnico... e daí eu lembro de uma frase que eu falei: “não vai ser o meu primeiro trabalho né.. e eu sei que as empresas têm muitos pepinos, mas a gente está lá para isso, para resolver. E um deles deu risada.. e falou assim: Ai que bom que você já sabe que é assim” (C 4).*

*“Eu sempre fui muito caxias, CDF, estudava para caramba.. meus pais sempre me cobraram muito.. sempre assim.. você tem que ter as melhores notas, os melhores resultados... sempre me cobraram por resultado.. e isso moldou um pouco a minha personalidade... e eu sou assim.. procuro sempre resultado.. e isso acho que pode também ter sido um dos fatores que fizeram me escolher para vir para cá também.” (C 5)*

Pessoas que possuem valores e idéias consoantes aos da organização são escolhidas e valorizadas. Em contrapartida, aqueles que não se adaptam ao esquema da

empresa, que procuram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são tidos como *persona non grata*, tornando-se desacreditados e desvalorizados. O sucesso na organização está vinculado ao cumprimento de comportamentos e atitudes determinados por ela.

*“Eu não quero ficar trabalhando na empresa até os 60 anos de idade... trabalhando das 7 horas da manhã até as 10 da noite... nessa época eu quero criar meus netos.. eu quero estar aposentado criando os meus netos... e isso tem muito a ver também... com o como que as pessoas enxergam a gente dentro da empresa.. eu acho que as pessoas de uma certa forma.. podem até falar que não... mas eu acredito que sim, que elas até desvalorizam pessoas assim porque elas preferem pessoas que estão 24 horas por dia comprometidas com a empresa... Eu tenho certeza que essas pessoas acham que eu não seria estão comprometido quanto uma pessoa que se dedica 24h á empresa... tem gente que está de férias.. e fala ó, volta... e às vezes é uma besteira.. e a pessoa vem e volta... então.. para mim isso não vale, eu não quero isso para mim... Então, quando a empresa começar a invadir demais o tempo que eu tenho da minha vida pessoal, eu vou começar a pensar de novo, nos meus valores.. se vale a pena ou se não vale... é o preço que você está disposto a pagar... é o padrão de vida que eu escolhi ter”(C 7).*

*“Eu acho que tem até o preconceito do trainee quando entra em dois anos ele tem que ser gerente, se não ele é um fracasso, eu discordo disso” (C 7).*

*“Eu diria que tem 1 pessoa que foi praticamente demitida, porque ela já estava de saco cheio e não se adaptou á cultura Delta, ao jeito Delta de ser, e aí acho que ela pediu demissão. Ela não agüentava mais a Delta e a Delta não agüentava mais ela.” (C 14)*

*“Eu já bati muito de frente com alguns chefes quando eles mandavam eu fazer alguma coisa que feria os meus valores pessoais... então eu acho que isso até prejudicou eu não ter subido mais até hoje... então eles preferiram entre aspas... promover uns do que outros.... porque eu nunca fui de aceitar quieto.. se a minha opinião é um pouquinho diferente.. eu quero discutir para saber o que você pensa.... mas tem pessoas que não gostam disso... gostam de ouvir só o que elas querem ouvir...” (C 7)*

SCHIRATO (2000, p.76) afirma que “a organização contemporânea tem realizado a magia da afirmação narcísica à medida que absorve, como seu, o projeto existencial do indivíduo, à medida que a subjetividade do indivíduo passa a ser a subjetividade da empresa, seu imaginário, o imaginário da organização”.

*“O programa de trainee seria a melhor opção, porque seria uma forma de eu entrar em uma empresa multinacional que eu queria, porque eu não queria uma empresa pequena, mas uma multinacional. E aí também já focando em uma carreira no exterior.. eu quero morar no exterior, é um sonho meu... e é uma forma de você entrar e ter uma projeção mais rápida dentro da companhia.” (C 2)*

*“Quando você sai da faculdade você sabe, que em termos de oportunidade, salário e empresas, os programas de trainees em geral, é o que realmente você pode dizer que quase todos agregam muito profissionalmente” (C 6)*

A adesão ideológica galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de "corpo e alma" a seu trabalho. Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos. A alienação ideológica se apóia na alienação política, econômica e psicológica, elas os aperfeiçoam e os coroam em qualquer situação, elas os consolidam como a cobertura de um edifício, tocando o indivíduo no que ele possui de mais precioso, seus valores e seus objetivos. (PAGÈS,1987).

*“Eu sempre tive em mente de trabalhar, aprender muito numa grande empresa e fazer e acontecer numa grande empresa.” (C 14)*

A ideologia opera no nível do objetivo e do subjetivo, consistindo no conjunto de teses explicitamente enunciadas e no conjunto de induções subjacentes (ENRIQUEZ, 1997).

Cada ideologia constrói um esquema temporal, onde o passado, o presente e o futuro se coordenam e proporcionam à ação presente uma plenitude de significado. A ideologia é movida pelo desejo de demonstrar que o grupo que a prega tem razão de ser o que é. De certa forma, ela corresponde às necessidades individuais de identidade, buscando para cada sujeito uma representação positiva do eu. Isso explica, em parte, o caráter reprodutor da ideologia, que, interiorizada, “produz consciências falantes, sujeitos que, encontrando no sentido recebido os meios de domínio simbólico, sentem sua vivência ideológica como a sua verdade: ela gera o acordo entre os sujeitos no terreno do simbólico, o acordo vivo entre as consciências que julgam, conciliadas com a sua própria linguagem” (ANSART,1978).

*“O que me chamou a atenção de trabalhar na Delta foi justamente isso de trabalhar em uma empresa multinacional. Eu já morei nos EUA e sabia o que o nome Delta representava lá” (C 3)*

*“Eu acho que trainee de uma multinacional é uma coisa que todo mundo almeja.. porque pôxa... porque realmente é uma oportunidade muito boa profissionalmente você começar como trainee... Ter toda uma visão das áreas de negócio da companhia... então todo mundo quer...” (C 8)*

Segundo FARIA (1985), as organizações recorrem a um sistema de transmissão ideológica destinado a inculcar nos agentes as crenças que permitem que suas exigências tenham algum sentido. O sistema de transmissão ideológica nas unidades produtivas possui mecanismos que criam e disseminam valores; o controle é assim legitimado pela função ideológica, a qual transmite um conjunto de crenças a serem partilhadas pelos agentes.

É possível observar essa disseminação de valores e transmissão de crenças desde a etapa do processo seletivo. A empresa cria todo um aparato de divulgação que visa atrair os jovens recém-formados para o programa através da sedução, do fascínio, com um mundo de promessas e fantasias. Segundo o gerente de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional da Delta: “o Programa realmente é um conto-de-fadas, nós temos que atrair as pessoas”.

*“ Normalmente no programa de trainee eles falavam.... você pode em cinco anos se tornar gerente... isso vai depender de cada um... então cria toda uma expectativa... aí fala... ah você pode ganhar até 20% de aumento por ano.. então a gente começa a fazer as contas... então em cinco anos eu já tô com um AUDI, com certeza né... cabeça de recém-formado... rrsrrsrs Então a gente vê que a realidade não é bem assim... então tem uma super expectativa sim...na verdade é aquilo que pode né... mas na verdade você precisa ser quase que um super star para conseguir tudo isso.. mas não deixa de ser verdade, é possível, mas depois que a gente coloca mais o pé no chão.”(C 8)*

*“Porque eu até acho que eles fazem essa fantasia. para chamar as pessoas.... eles querem as melhores pessoas, então.. vamos atrair da melhor maneira.. Cria uma falsa expectativa e que atrapalha depois... e nenhuma empresa quer um funcionário frustrado.” (C 5)*

*“Eu pessoalmente acho que o programa de trainee é para imagem, de você ter um programa de trainee para atrair pessoas.. você quer divulgar a imagem da empresa. Eu acho que é mais em termos de imagem do que eles acharem que o programa tem vários talentos que eles podem aproveitar na companhia...” (C 11)*

Segundo FREITAS (2000a), o conceito de controle ideológico pode ser relacionado com a idéia de cultura como forma de controle, visto que elabora um

conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações.

De acordo com PAGÈS e seus colaboradores, existem três tipos de texto ideológico dentro da organização: as crenças básicas, os princípios de funcionamento e os manuais de aplicação.

“As crenças de base exprimem os fundamentos da ideologia oficial, enquanto os princípios de funcionamento podem ser comparados aos “mandamentos” do cristianismo, pois trata-se, como o nome indica, de princípios que devem guiar a ação dos membros da organização e definem a ética da empresa, os manuais de aplicação são específicos a cada função e reúnem regras que cada responsável hierárquico deve respeitar. Ainda que se apresentem como instrumentos de gestão, eles são da mesma forma marcados pela ideologia oficial da qual permitem a prática, e nós consideramos estes mandamentos como “práticas ideológicas” (PAGÈS, 1987, p. 78).

A ideologia do pensamento oficial da Delta se dá através da tentativa de transmissão dos seguintes valores da organização:

PAIXÃO pela Vida!

FOCO para acertar!

ATITUDE para mudar!

INOVAÇÃO para transformar!

AGILIDADE quem precisa, precisa já!

TRABALHO EM EQUIPE, para poder ajudar!

*“Eles podem pegar pessoas recém-saídas da faculdade, que estão com todo o pique, com aquela vontade de trabalhar, de contribuir para empresa e formar já com a cultura da empresa...” (C 10)*

*“Eu acho que a Delta queria desenvolver as pessoas com o perfil Delta, formar as pessoas com a carinha que ela gosta que as pessoas tenham..” (C 14)*

*“Em termos de qualidade, eu sou bastante ágil, eu me adapto fácil às coisas. Quando eu tenho que resolver as coisas, é para hoje sabe.. eu tenho que resolver, vamos resolver acabou.. pronto.” (C 9)*

*“Quando eu entrei aqui, eu tinha muito uma questão de ser muito pró-ativo. A questão de*

*resolver as coisas, de assumir responsabilidades.. e compromissos e fazer as coisas acontecerem.... eu acho que isso continua e acho que esse é o meu ponto, assim, mais forte.. pegar a coisa e fazer ela acontecer, mesmo que eu não domine estão bem o assunto..” (C 14)*

FARIA E MENEGHETTI (2001) afirmam que o grupo dominante, portador dos mecanismos de controle social nas organizações, utiliza o discurso propriamente ideológico para defender sua posição e tentar, permanentemente e de todas as formas, impor sobre os demais grupos suas concepções, de modo que sejam realizados seus interesses objetivos específicos na e pela organização.

*“Eles realmente me doutrinaram para no futuro vir a ser um gerente e ter as ferramentas para atuar como gerente. Realmente quando eu chegar a atingir esse cargo, eu vou estar com ferramentas para poder atuar.. e isso é importantíssimo...” (C 2)*

*“Logo nos primeiros dias a gente teve uma integração de 2 semanas que foi fantástica assim.. e essa integração foi basicamente com a diretoria.... Então eu achei muito positivo porque eles chegavam falando... de estratégias e a gente falava... nossa que loucura que é esse mundo.... e até serve como espelho ... aí você pensa... será que eu vou ser igual a esse cara algum dia... porque ele é muito inteligente... ele tem uma visão do negócio... e isso eu achei muito positivo..” (C 8)*

Essa “integração” com a diretoria é mais uma forma de tentar impor as concepções da organização. O jovem executivo absorve a doutrina passada pelo diretores, enxerga-os como mestres a serem seguidos com admiração e respeito. Observa as atitudes destes, visando modelar seu comportamento baseado nessas criaturas cercadas de mérito e sucesso.

Segundo LEAL (2003), o envolvimento das lideranças atua no sentido de fornecer um modelo de atitude e conduta a ser seguido. O fascínio pelas lideranças se traduz num fascínio pela organização, de forma que o investimento psíquico do sujeito dirigirá seus esforços para realizar os interesses da direção da empresa, que se tornam seus.

#### 4.1.3 O Controle pelo Amor

Para ENRIQUEZ (1997), uma organização é criada na busca da realização de um sonho, um objetivo maior, isto é, no mito original. Este mito é formalizado por meio de um discurso que justifica as ações e decisões tomadas pela organização para garantir o cumprimento da missão original definida na sua criação. O mito visa unir os indivíduos ou grupos em torno de um discurso comum, provocando uma identificação com a organização, uma relação afetiva com os outros membros do grupo, formando um vínculo social baseado nos sentimentos de afeto, consideração e amor. O autor nos apresenta dois modos de funcionamento do discurso amoroso: o fascínio e a sedução.

O controle pelo amor será analisado através das categorias apresentadas no quadro a seguir:

#### **QUADRO 9– CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE PELO AMOR**

A) Identificação do indivíduo com a Organização (união em torno de um discurso comum através da sedução)
B) Identificação leva à dedicação (sangue pela organização, dinamismo e mudanças)
C) Membro do “grande tudo” (perda das referências pessoais, o indivíduo vai além de si próprio)
D) Noção da organização como família (relação afetiva com os outros membros grupo)

“No fascínio o que está em jogo é a possibilidade que os homens têm de se perderem em um ser e de nele se encontrarem. Pela fusão amorosa com o ser fascinante, o indivíduo deixa seu invólucro corpóreo e torna-se um membro do “grande tudo”, seu ego se dilata e absorve, ele torna-se diáfano e, por isso mesmo, um deus; na perda de suas referências habituais, o indivíduo vai além de si próprio. O ser fascinante lhe apresenta teatral e diretamente o que ele, pequeno homem, poderia vir a ser”. (ENRIQUEZ, 1990, p. 286)

*“É uma empresa que tem em 1º lugar, segurança, saúde, meio ambiente, qualidade. A gente sabe da integridade da empresa e é muito bom trabalhar numa empresa assim.. É uma empresa muito boa de se trabalhar... eu faço propaganda dela.” (C 12)*

*“Me identifico com o meu trabalho... eu estava até conversando isso com o meu marido... ele é bastante desgastante né, e às vezes a gente questiona, pô, será que é assim mesmo, mas eu não sei*

*o que eu faria... até penso, se está sendo tão desgastante né.. ai você pensa então eu vou fazer uma coisa mais ligh, mas eu não consigo me imaginar fazendo outra coisa assim... eu ia achar meio estranho...” (C 8)*

*“E é difícil, porque você fica muito dependente assim, tudo é o trabalho... é tudo para você, é a única coisa que você tem para se apegar... ou os colegas...” (C 9)*

Através da idealização os indivíduos começam a considerar a organização e o seu projeto como excepcionais. Enxergam-na como o melhor lugar para trabalhar, o que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades, que não apresenta problema algum.

A sedução reside na aparência e no jogo das aparências. O discurso pronunciado se apoia sobre palavras bem escolhidas, fórmulas chocantes, frases bem equilibradas, dicção evocadora, sorriso aliciador, uma certa capacidade de banalização dos problemas, idéias gerais e generosas que não podem provocar desacordo e que não são feitas para perturbar ninguém. (ENRIQUEZ ,1990)

*“Quero dizer que estar com vocês tem sido uma oportunidade única. Ser parte desta equipe tem me proporcionado momentos intensos de conhecimento não só do negócio, da empresa, mas também pessoal. Me coloco junto a vocês e as suas famílias para desejar que compartilhem o que todos tem de melhor.” (Trecho retirado da mensagem de Natal feita pelo presidente da Delta no Brasil para os funcionários através da revista interna nov/dez/2003. D12, p. 02).*

“A palavra sedutora é lisa, sem asperezas. O seduzido não se sente forçado, ele é atraído por essa aptidão à desdramatização dos problemas, por esse tom ao mesmo tempo próximo e distante”.(ENRIQUEZ,1990)

*“ Eu acho que é porque eu gosto do que eu faço sabe.. chega 2ª feira eu venho, acordo Segunda, não tem nenhum problema, eu acordo e venho trabalhar feliz, tranqüilo.. E é sério, eu falo isso com as pessoas, e eu sei que ninguém vai ouvir o que eu tô falando.. mas é engraçado.. o pessoal fala que eu sou meio maluco.. caramba, você veste a camisa mesmo..” (C 2)*

*“As pessoas com as quais eu trabalhei me motivaram a continuar aqui... então eu acho que em linhas gerais eu tô bem satisfeita... apesar de tudo valeu... Lógico.. eu podia está em outro lugar.. até melhor... podia.. mas não é aquela coisa.. ai, meu Deus eu tô aqui... não de maneira alguma.... Eu tô aqui... ótimo... e se eu quiser eu posso estar em outro lugar a hora que eu quiser, mas eu tô feliz aqui.. sabe? É bem por aí...” (C 6)*

MOTTA (2000) afirma que, ao perder suas referências comuns, o indivíduo vai

além de si próprio. De modo teatral e direto, o ser fascinante apresenta o que cada um, homem comum, poderia vir a ser. O seu heroísmo escondido passa a ser vivido por delegação. O seu desejo de ser identificado, reconhecido e amado lhe é devolvido em sua dimensão mais profunda.

Em busca do reconhecimento e do amor, o indivíduo aumenta sua dedicação através do dinamismo e da “doação de sangue” pela organização.

*“Eu posso te dizer que eu sou uma pessoa determinada, focada e eu acho que para você crescer, principalmente aqui na Delta, você tem que dar o sangue mesmo... tem que se esforçar.”(C 1)*

A idéia do fascínio se apresenta como um discurso fascinante, que projeta os sonhos do indivíduo na possibilidade de se tornar igual ao ser que o fascina. Dessa forma, o indivíduo deixa a sua individualidade de lado e se sente parte de um todo, com a promessa de conquistar toda a grandeza que o coletivo possui (HOPFER, 2002 p. 122).

O alto nível de exigência, a carga horária excessiva, o discurso ideológico e sedutor ao qual o *trainee* é submetido, bem como a separação de seu grupo social de convívio, formam um conjunto de fatores que resultarão em uma busca de amor e carinho por parte do *trainee* com o seu grupo de convívio da instituição. Denominamos de “Família Delta” o ciclo paradoxal de dependência e apoio onde o *trainee* sente-se ao mesmo tempo protegido e sufocado dentro da empresa.

*“A grande maioria dos meus amigos é da Empresa. Até porque aqui é um pessoal muito novo. E como a Empresa veio a pouco tempo de São Paulo ela trouxe muita gente.. então tem um pessoal na mesma situação que eu estava quando eu vim e que ainda estou, é o pessoal que normalmente deixou família em São Paulo, vem para cá sozinho.. e também está em busca de pessoas para conhecer.. então acaba que o pessoal fica muito unido... fica um grupo legal.. e isso é bom.. tem um grupo bem grande que gosta de sair, de fazer esporte e tudo mais” (C 2)*

*“Às vezes você entra nessa roda e você às vezes é envolvido por ela e não percebe que você está nisso.. -então você vai deixando de lado os seus amigos... porque a maioria das pessoas aqui a gente fala... é a família Delta... porque a gente não tem amigos fora da Delta.. Sempre a gente sai junto.. é até ruim porque você acaba falando de trabalho... então você vai entrando e não percebe, você vai se afastando da sua família, dos amigos, do namorado.. e não percebe isso. Parece que a sua vida é o trabalho.. parece que é o mais importante... Para certas pessoas pode até ser, mas para mim não” (C 11).*

*“Hoje eu me sinto em casa, me sinto parte da Delta.” (C 12)*

AKTOUF (1994) argumenta que a empresa pode ser considerada como um espaço onde se opera uma procura quase ativa de identidade e identificação. Ela torna-se mediadora num problema fundamentalmente ontológico.

#### 4.1.4 O Controle pela Saturação

O controle pela saturação se dá através da repetição dos discursos organizacionais que visam embutir, nos comportamentos e pensamentos dos funcionários, mensagens que funcionam como inibidoras da criação de idéias inovadoras.

O controle pela saturação será analisado baseado nas seguintes categorias:

#### **QUADRO 10 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA CONTROLE PELA SATURAÇÃO**

A) Carga excessiva de trabalho baseada na cultura formal “ <i>Enjoy Work Hard</i> ” e na informal “cultura do não saber dizer <i>não</i> e da “valorização social do trabalho em excesso”.
B) Influências da carga excessiva na vida pessoal.
C) Excesso de trabalho em troca de conhecimento, experiência e valorização profissional.

A Delta exprime de forma saturada mensagens que exaltam elementos culturais da empresa. A expressão dessas mensagens acontece através da divulgação formal e informal dos valores da organização.

A partir das entrevistas realizadas pudemos perceber a divulgação de valores formais e informais que estimulam a carga excessiva de trabalho na Delta. Um dos lemas da empresa é “*Enjoy Work Hard*”. No lado informal, por um lado, existe uma transmissão de valores baseada na “cultura do não saber dizer *não*”, e, por outro, uma valorização do

fato de “estar muito atarefado”, que permeia todos os níveis hierárquicos da Delta.

*“Aquela história de você trabalhar excessivamente. Isso aí não tem jeito, todo mundo vai falar isso para você. A carga de trabalho realmente é uma carga de trabalho pesada, a gente trabalha fim de semana direto. Mas é a empresa mesmo, é da companhia, tanto que um dos valores da companhia é assim: “Enjoy Working Hard”, então é isso, é valor da companhia, mas é complicado, acaba que toma um pouco a tua vida pessoal. Se você é uma pessoa solteira, que nem eu sou, está num lugar que você não mora, pô, é uma fase da minha vida, e nessa fase da minha vida para mim tanto faz, não tem problema, eu tô investindo, agora para quem tem uma família, para quem é casado, dificulta um pouco, porque a carga de trabalho é excessiva.” (C 2)*

A realidade determina as ações e é, ao mesmo tempo, construída de acordo com as demandas do momento. A economia, hoje, enfatiza o desempenho imediato e o curto prazo, o controle (e o que importa) é feito através do resultado do saldo final (SENNETT, 1999).

*“Aqui na Delta as pessoas não sabem falar não. Eu vou fazer amanhã.. isso e problema desde os diretores... que recebem uma requisição e não negociam prazo... eles nunca falam não... para quando que é.. ah, é para hoje.. por quê a pessoa vai ler hoje? Ah não, mas a gente tem que entregar, a gente tem o nosso comprometimento.. a gente tem que parecer bonito na foto... então vai descendo né.. o diretor não fala não, o gerente não fala não... aí não tem jeito né... alguém tem que começar a negociar... O que mais dá raiva é que às vezes, você faz, você entrega.. e a pessoa fala, amanhã eu vejo.. aí você fala.... pôxa, eu sou uma palhaça... eu tô aqui ralando e você não vai nem olhar? Eu acho que falta um pouco de bom senso para pessoas...” (C 11)*

*“Aqui na Delta a cultura é: o legal é trabalhar um monte, é se matar, é dizer que ficou aqui até altas horas... todo mundo adora fazer isso.. e não é o meu jeito. As pessoas adoram falar.. ah, eu trabalho todo dia até às 9, até às 10. O pessoal do escritório então... parece que é errado sair cedo.. a pessoa que sai cedo é porque está sem trabalho... eu até.. para mim, acho que é uma coisa muito mais cultural do que realmente de carga de trabalho.... o meu estilo é esse, porque eu acho que 8 horas de trabalho já é demais... já é mais do que suficiente... porque tem um monte de outras coisas que eu gosto de fazer, e eu procuro reservar um tempo para isso... eu procuro trabalhar dentro desse tempo. Mas na fábrica, quanto mais para cima você for, mais você vai ouvir essa história.. ah, estou atolado de trabalho.. eu não tenho muito essa percepção, mas eu sei que não está muito de acordo com a cultura da companhia. O legal aqui é chegar atrasado em reunião.... reunião aqui não começa na hora nunca, porque se você chegar na hora em reunião é porque você estava meio desocupado... tô exagerando um pouco.. falando meio ironicamente, mas o legal é você chegar atrasado assim e dizer.. ó pessoal, desculpa, é que eu estava super atolado ... tô fazendo três coisas ao mesmo tempo, isso que é valorizado. “ (C 10)*

*“Teve época que já virei 23, dormi 3 e voltei para cá.. eu virava muito as horas... eu dormia só 3 horas... eu tinha uma vida noturna. Eu fiquei, por 2 anos, dormindo 3, 4 horas por noite. A noite que eu dormia 7 horas, era luxo.. Eu trabalhava sábado também... Hoje eu não consigo manter esse ritmo, meu organismo já desacelerou.. mas você pode perguntar para quem fosse aqui.. se eu trabalhasse até às 2 da manhã, no outro dia às 8 eu já estava aqui sem cara amassada, sem mau-humor, meu organismo se acostumou.” (C 12)*

“A monopolização da expressão do discurso social e a censura generalizada, privam todas as classes de seus próprios desejos e meios de expressão. Dessa maneira, não somente as classes (como os grupos sociais e os indivíduos) tornar-se-ão sem voz e serão roubados de uma parte essencial de sua existência social, como ainda, mesmo não mais acreditando no discurso oficial, eles não poderão mais encontrar as palavras para exprimir seus pensamentos e, no final das contas, correm o risco de serem privadas completamente de sua capacidade de pensar e de julgar. (ENRIQUEZ, 1990, p. 288).

Como resultado dessa fusão de identidades – o eu organizacional e o eu individual do empregado – a perda da cidadania civil para uma suposta cidadania empresarial constitui a passagem do ser para o estar. Rompendo seus vínculos pessoais com o mundo fora da organização, o indivíduo deixa de sentir-se cidadão no sentido pleno do termo (SCHIRATO, 2000).

Apesar de não concordarem com a alta carga de trabalho, com as excessivas horas dedicadas à organização, e de perceberem os prejuízos causados a suas vidas pessoais, os funcionários encontram-se em um ciclo ideológico de obediência e submissão que os impede de exprimir seus desejos e vontades individuais.

*“Eu passei por um tempo muito pesado.. por 8 meses que foram hard core mesmo... esse ano foi bem punk... e o final do ano passado também foi bem pesado. Me horário de trabalho era de 9 até às 9 era o normal e em dia crítico até às 11hs da noite. Acho que por um bom tempo.. a minha média de trabalho foi de 12 horas por dia... você não agüenta fazer mais nada, você não tem tempo para família... você não tem ânimo para estudar.. você fica detonado... é uma coisa que acaba com você por um bom tempo...O meu desempenho no escritório já estava ficando ruim.. eu já não lembrava as coisas...” (C 14)*

*“ Eu tô numa fase atualmente de questionamento. Quando eu entrei aqui, logo que eu saí da faculdade, o trabalho para mim era prioridade... mas com o passar do tempo eu vi que não era bem por aí... então agora eu tô tentando balancear um pouco.. mas eu acho que o trabalho ainda consome mais, mas eu tô querendo.... hoje ele consome 70% assim. Para mim, o mais importante é o meu lado pessoal, é a minha vida, mas na prática, o que acaba acontecendo é que o trabalho acaba consumindo a maior parte do meu tempo.. Então, assim, eu dou mais importância para minha vida pessoal... eu tô procurando sair todo dia mais cedo, procurando fazer coisas fora da Delta porque estava num ritmo muito... saía daqui 10 horas da noite... aí realmente você nunca faz amigos, não tem mais vida pessoal.. eu tô tentando ainda arranjar um equilíbrio.. eu não quero que o trabalho seja a coisa mais importante da minha vida... definitivamente. É muita cobrança, é horrível. Agora eu tô saindo... 6, 6 e meia eu tô indo embora.. e as pessoas olham, mas... sabe, eu estava ficando doente.... eu estava, eu não conseguia dormir mais.... eu chegava em casa 10 horas da noite e não conseguia desligar para dormir.. eu sonhava com trabalho... eu trabalhava á noite também, quando eu estava dormindo... então era muito stress... acordei um dia à noite com febre.. tudo piripaque de trabalho, sabe?” (C 11)*

*“Tem que ter um equilíbrio... não precisa fazer eu trabalhar até às 10. Então eu acho que a parte*

*de você não conseguir conciliar o trabalho com vida pessoal eu acho que é o ponto mais negativo de tudo isso. Você não sabe o que acontece, não sabe o que está acontecendo, não consegue ver um jornal, lê uma revista, parece que você está numa bolha... bolha Delta. Você chega na sua casa, com os seus amigos, você só sabe falar de Delta.. os seus amigos pensam... nossa, em que mundo que você vive? Vivo no mundo Delta. A gente come aqui dentro... só falta o dormitório para gente morar aqui.. a gente brinca... a gente paga aluguel à toa.”(C 11)*

*“Não é normal uma pessoa começar a trabalhar às 8 da manhã e sair às 9 hs da noite todos os dias.. não é saudável para ela. A pessoa fica até viciada nisso eu acho...eu não sou assim e não quero nada disso para mim. Às vezes eu saio às cinco em ponto daqui...” (C 7)*

O controle pela saturação pretende conduzir as manifestações e as condutas. As organizações constroem sistemas e criam estruturas a fim de modelar os pensamentos dos indivíduos e induzi-los a comportamentos indispensáveis às suas próprias dinâmicas, chegando assim a integrar seus colaboradores na “cultura” que elas propõem e impõem, e a desenvolver motivações nos indivíduos com a finalidade de contribuir na realização dos objetivos organizacionais (ENRIQUEZ, 1974; MOTTA, 2000).

“Agindo e reagindo sob o esperado pela empresa, o funcionário ensaia gestos e atitudes que condigam com o comportamento por ele observado nesta. Ele passa a ser a extensão do comportamento do grupo na forma de vestir-se, de comer, de arrumar seus objetos, de organizar sua agenda, desenvolvendo uma personalidade organizacional que se sobrepõe a sua, quando não a substitui por inteiro”(SCHIRATO,2000, p.100).

O sentimento de estar recebendo algo em troca, de aprendizado profissional e desenvolvimento pessoal faz com que os *trainees* aceitem de forma natural a exploração no trabalho, as horas excessivas dedicadas à organização. O corpo “paga” pela idealização psicológica de “troca”, de “recompensa”, de “satisfação” e “valorização” que a empresa consegue embutir na mente do sujeito.

*“... Você sabe a diferença entre um perdedor, um fracassado e o vencedor? Um minuto, o fracassado desistiu 1 minuto antes de conseguir resolver. Acho que em nenhum momento eu me arrependo de ter trabalhado aquelas horas que eu trabalhei que eu te disse.. porque eu só cresci, só aprendi....” (C 12)*

*“Tem alguns profissionais aqui que eu vejo e que eu admiro, porque eles conseguem sabe.. sair mais cedo... então é uma meta que eu tenho para mim.. que essa loucura e correria toda é uma*

*fase agora, enquanto eu não tô casada.. na hora que eu casar, que eu pensar em ter filhos, eu vou estabelecer limites.. mas por enquanto... eu até me permito fazer isso por que eu vejo que eu tô aprendendo sabe... os dias que eu fico até a meia-noite eu vejo que não é só em vão sabe, muita coisa eu acabo aprendendo, então, e agora é a hora de fazer as coisas, né...” (C 5)*

*“A empresa dá muita autonomia sabe... acho que é uma coisa que recentemente está ficando um pouquinho mais engessada, porque a gente tem muito report para fora e tal, mas em linhas gerais... você é dona do negócio sabe, você faz e acontece... e existe uma confiança muito grande... então isso é muito legal... outra coisa forte que eu vejo é você ser muito exigido... por um lado é ruim, difícil, mas por outro lado você sente crescendo.. e depois que passa pelo sufoco, você olha para trás e vê que realmente.. tudo valeu a pena... então é uma empresa muito legal.. que dá muita oportunidade.. você tem perspectiva de está trabalhando fora, por ex. tem gente que já foi, já voltou.. isso é uma coisa muito forte dentro da Delta.” (C 6)*

*“O que vale da dedicação excessiva é o fato de você se desenvolver, de perceber que está maduro, que está com uma visão maior, de que o seu conhecimento está andando, está aumentando. De ter o desafio... de passar toda aquela dor de barriga.. eu não vou conseguir.....será que vai dar certo? E no final dar certo.... de vivenciar isso... e continuo com a questão dos benefícios, do salário.... se fosse de graça eu não estaria aqui...” (C 8)*

## **5 PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO**

Processos de socialização ou socialização organizacional é uma interação entre um sistema social e os novos membros que nele ingressam, é o conjunto de processos pelos quais um novato apreende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual está ingressando (CHIAVENATO, 1991).

Neste estudo utilizaremos o referencial antropológico dos *ritos de passagem* com o intuito de observar as singularidades que ocorrem no processo de socialização do *jovem executivo* dentro da organização. É nossa pretensão analisar o significado deste processo para os participantes e as implicações que este pode vir a causar na identidade dos mesmos.

Para introduzir o assunto, apresentaremos na primeira parte as considerações de BERGERE E LUCKMANN (2002) a respeito dos processos de socialização que ocorrem na sociedade e também uma tipologia proposta por Harrison Trice e Janice Beyer que representa a forma mais subjetiva e simbólica de se enxergar os ritos na organização. Em

seguida faremos uma comparação entre o programa de integração de *trainees* e os ritos de passagem.

Segundo BERGER e LUCKMAN (2002), quando um grupo social deseja transmitir a uma nova geração a sua visão de mundo, isso ocorre através da legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados. Ela possui elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico.

Os autores fazem uma diferenciação entre socialização primária e secundária, caracterizando-as separadamente. Enquanto a socialização primária acontece com a grande identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelos pais desde a sua infância, na socialização secundária a identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre os seres humanos. Na socialização primária, o cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente pelo indivíduo. Na socialização secundária, os conhecimentos podem ser adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas.

As idéias sobre socialização secundária se tornam fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização. Elas levam em consideração o universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação. Considera a identificação do indivíduo com o grupo de acordo com o tipo de aprendizagem a que é submetido. Os *trainees* da Delta, no decorrer de seu processo de socialização formal (PDG e *Job Rotation*) e informal, acabam interiorizando, por um lado, os ensinamentos técnicos e, por outro, os valores e comportamentos institucionalizados pela organização.

Para BERGER e LUCKMAN (2002), o processo de socialização dos indivíduos está baseado em três conceitos complementares: a interiorização, a exteriorização e a objetivação. Enquanto a interiorização é a forma pela qual os indivíduos absorvem a realidade percebida, a exteriorização se dá a partir do momento em que o sujeito expõe

para a sociedade seus pensamentos e sentimentos. A objetivação é o processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade do homem adquirem o caráter de objetividade.

Na interiorização o indivíduo não só compreende os processos subjetivos do outro, como também o mundo em que vive, tornando-se esse mundo o seu próprio mundo (MATTIAS, 2003).

Segundo TRICE & BEYER (1984), o rito é um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas, que combinam várias formas de expressões culturais, e que freqüentemente têm conseqüências práticas e expressivas. Os autores analisam o papel dos ritos nas organizações, de acordo com os objetivos que cada um deles possui. Explicitam cinco ritos organizacionais principais, considerando as conseqüências latentes (ocultas) que cada um deles engloba:

- a) Ritos de passagem: usados para facilitar a transição de pessoas para estados e papéis que sejam novos para estas.

Conseqüências latentes: minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo.

- b) Ritos de degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão.

Conseqüências latentes: Reafirmar a importância social e o valor dos papéis designados pela organização.

- c) Ritos de reforço: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.

Conseqüências latentes: fornecer reconhecimento público às realizações individuais, motivando os outros funcionários a executarem esforços similares. Enfatiza o valor social da observância das regras.

- d) Ritos de renovação: visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, a exemplo dos programas de desenvolvimento organizacional.

Conseqüências latentes: entre outras, legitimar e reforçar os sistemas de poder

e autoridade existentes.

- e) Ritos de integração: encorajar e estimular sentimentos comuns que mantêm as pessoas em conformidade com o sistema social.

Conseqüências latentes: permitir a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas; reassegurar e reafirmar, através do controle, a moral das normas.

Analisando a tipologia proposta por TRICE e BEYER em relação aos tipos de ritos, consideramos necessário fazer uma ressalva em relação ao conceito de “ritos de integração” utilizados pelos autores. O que eles nomeiam como ritos de integração não está relacionado com os programas de integração de novos funcionários à empresa. Para os autores a integração de novatos ocorre nos “ritos de passagem”. E os chamados ritos de integração são simplesmente festividades que ocorrem na empresa, como as festas de Natal.

## 5.1 SOCIALIZAÇÃO COMO UM RITO DE PASSAGEM

O termo “rito” pode ser designado como um conjunto de ações que “encaminha” o indivíduo para o seu destino certo, que indica como perceber, como sentir as experiências criadas. Devemos considerá-lo como o processo ou construção social, que procura fazer uma “ponte” entre “mundos” separados, sendo necessário para a sobrevivência do indivíduo no meio social.

O conceito de rito de passagem originou-se na antropologia e está ligado às regras e cerimônias que ocorrem em um evento religioso. Para AUGRÁS (1984), quando nos referimos ao conceito de rito, é preciso pensar no significado da palavra passagem. Quando pensamos em “passagem”, significa que se passa de um estado para o outro, onde há um movimento. É uma imagem altamente espacial. Passa-se de algo delimitado para algo também delimitado.

No presente estudo trataremos do processo de passagem do *status* de recém-formado para a posição de *trainee* de uma organização multinacional. Levaremos em conta o significado desta passagem para o participante e as implicações desta na sua vida pessoal e profissional.

Segundo BRESLER (1993), o rito de passagem descreve os ritos que acompanham a mudança que ocorre em dois tipos de eventos: mudança de uma pessoa para outro estado (referente a ser, estar) ou *status*; ou mudança na passagem do tempo. Neste trabalho nos concentraremos no primeiro tipo de evento.

Utilizaremos como base, para tratar do assunto, os estudos do antropólogo francês Arnold Van Gennep. VAN GENNEP (1978) observou similaridades entre diversos padrões de comportamento que acompanhavam eventos comuns em sociedades tribais. Ele denominou os padrões de comportamento que circundavam tais eventos de *ritos de passagem*. O autor identifica em todos os ritos de passagem três etapas: ritos de separação (pré-liminares), ritos de margem (liminares) e ritos de agregação (pós-liminares).

Em seguida apresentamos a análise e discussão dos ritos de passagem baseados nos conceitos anteriormente apresentados, bem como através da quarta etapa de socialização criada pela pesquisadora e denominada fase de reafirmação de vínculo (ou pertencimento).

### **A Fase de SEPARAÇÃO, ou Pré-Liminar**

Esta fase representa o afastamento da pessoa de seu grupo de semelhantes. Aquele que irá passar deve ser afastado de seus “antigos semelhantes”, o que normalmente significa o afastamento dos locais de convívio da “tribo”. O indivíduo é afastado do grupo social ao qual pertencia, provocam-se a negação e a repulsa a seu comportamento e identidade passados.

A fase pré-liminar será analisada a partir das seguintes categorias:

### QUADRO 11 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE PRÉ-LIMINAR

A) Inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais (Processo Seletivo concorrido, ansiedade, “os escolhidos”).
B) Afastamento do grupo social de pertença, dos locais de convívio da ”tribo” (Mudança de cidade, afastamento da família e dos amigos).
C) Mudança nos hábitos de lazer.
D) Expectativas dos <i>trainees</i> x expectativas da empresa
E) Mundo novo = Choque de realidades (de estagiário para <i>trainee</i> = mordomias, hotéis, restaurantes = outra vida).

*“Durante o programa eu tive algumas oscilações emotivas, logo quando eu cheguei porque.. a primeira parte é a parte de você questionar, questionar, questionar, será, será, será que é isso? E depois você vai se adaptando..., mas nos primeiros 8 meses eu posso dizer que eu fiquei nessa e sempre falando não, eu vou continuar porque é importante para mim.. eee, mas se eu fosse pensar só no meu lado pessoal eu já tinha voltado para minha cidade, que é onde eu gosto. Mas é aquela coisa, hoje em dia, o lado profissional fala muito mais forte do que o lado pessoal, tem que pagar o preço..” (C 2)*

A empresa utiliza a estratégia de “afastar o jovem executivo de seu local de convívio” para fazer com que este fique totalmente disponível para a demanda da organização. Mais de 80% dos *trainees* entrevistados não são de Curitiba, e conseqüentemente estão afastados da família e de seu grupo social de origem, facilitando a dedicação ao emprego.

*“Hoje em dia... é até engraçado falar, mas acaba que a minha vida está quase que totalmente voltada para o trabalho. É o que eu te falei.. eu saí da minha cidade, onde eu tinha uma vida social muito mais intensa... Você acaba focado em trabalho, até porque seus amigos acabam sendo amigos de trabalho.. e você acaba falando de trabalho e acaba respirando a empresa assim o tempo todo.. eu não sei nem se é bom.. mas o que vem acontecendo nesses três últimos anos é isso.. Geralmente com quem vem de fora acaba acontecendo isso... eu penso.. de repente se eu tivesse na minha cidade eu não ia está nesse ritmo que eu tô aqui.. porque aqui é você ficar fim de semana direto.. e você não sente tanto.. está eu tô aqui.. trabalhar final de semana não é bom, ninguém gosta, mas você vem.. tô aqui trabalhando, eu falo ah , legal, eu tô trabalhando, mas se eu tivesse lá, o meu custo-oportunidade é muito maior... pô eu podia está com os meus amigos .. e aqui não, eu consigo viver mais pro trabalho.. do que se eu tivesse lá.” (C 2)*

*“O que acontece bastante é que as pessoas acabavam ficando aqui no escritório bastante.. porque eram pessoas que moravam sozinhas.. vinham de fora, de uma outra cidade... então não tinham família aqui.. então o que a pessoa vai fazer em casa? Ficar sozinho em casa assistindo TV? Então, vai ficar no escritório...” (C 1)*

Segundo FLEURY (1992, p.23), “os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e de delimitação do processo de exclusão dos demais”.

O sofrimento dos participantes começa pelo processo seletivo. É um ritual de socialização com alta carga de exclusão. A concorrência é altíssima e o grau de ansiedade dos participantes é proporcional a esta. Podemos observar, a partir dos relatos abaixo, os sentimentos de alguns participantes durante o processo seletivo.

*“É super difícil.. você sabe que hoje tem programas que são muito mais concorridos do que qualquer universidade, para você entrar em qualquer faculdade... Mas apesar de ser um processo relativamente rápido, mas você tem que lidar com uma ansiedade muito grande, você fica naquela expectativa da resposta e às vezes a resposta demora a vir e você tem várias etapas né... Vai passando... cada etapa que vai passando é uma conquista. E... até você receber a resposta de que você está dentro é realmente aguniente eu diria...” (C 1)*

*“E eu ia me sentindo apreensivo , você fica feliz pela vitória em cada etapa... ai que bom passei em uma.. mas é aquela coisa.. não adianta você perder na final .. pode passar todos os processos, mas se eu não chegar na final, não adiantou nada.. não adianta eu ser um meio vencedor, você tem que chegar lá realmente.. você fica apreensivo.. se pensa pô, tô obtendo resultados bons.. o pessoal está gostando, mas eu não sei se eu vou chegar na final ou não vou. Dá uma ansiedade.. e você fica muito apreensivo, porque a demora para você receber uma resposta é grande.. você sabe que todo mundo que está competindo contigo, principalmente quando vai afunilando, você sabe que são pessoas boas também, né?” (C 2)*

*“Existe aquela.. e aí, vou passar ou não vou passar? E se eu passar.. vou mudar realmente.. e como é que vai ser isso? Providenciar isso com família e tudo mais.. todas essas coisas.. são 4 meses de uma certa ansiedade e tensão, ainda tem os outros processos que estão acontecendo em*

*paralelo.. e você ter que optar em um ou outro...” (C 3)*

*“Mas o processo, como qualquer outro, a gente se sente mal, não sabe se está se comportando da melhor forma... não é uma situação natural.. você está ali para te avaliarem.... vê o seu perfil, as suas atitudes e se está de acordo com o que a empresa quer como perfil.. então por mais que você tente ser natural... mas foi tranqüilo... teve outros que a gente saía assim arrasado.. se sentia a pior pessoa do mundo... você é cortado e muitas você não sabe porque. Mas o da Delta foi tranqüilo..” (C 8)*

Existe uma forte preocupação da área de recursos humanos em contratar os indivíduos que estejam aptos a se integrarem ao sistema de valores da organização. Desde o recrutamento são priorizadas, além das habilidades técnicas do candidato, também sua propensão a se identificar com esses valores. O processo de seleção é complexo e bastante rígido. Consta de diversas etapas, em que o processo de sedução vai se fortalecendo e o interesse por trabalhar na organização aumenta.

É importantíssimo, nesse processo de seleção, garantir a continuidade da organização, ou seja, a repetição, a perpetuidade. A empresa busca encontrar indivíduos cuja capacidade de adaptação a situações desconhecidas, desafiadoras e/ou até hostis seja visível em sua performance (SCHIRATO, 2000).

A contrapartida de longas jornadas de trabalho ou as implicações para quem passa muito tempo do dia no trabalho é justamente o pouco tempo para os demais aspectos da vida (FERREIRA, 2003). Buscamos informações quanto ao lazer ou outra atividade qualquer que não seja vinculada ao trabalho e observamos que o tempo de não trabalho dos participantes do Programa é comprometido, reduzido e parte das vezes vinculado á organização.

*“Normalmente a gente não tem muitas horas livres.. mas eu gosto de fazer ginástica, eu vou na academia,.. só que eu tô fazendo academia aqui dentro da Delta mesmo.. então eu acabo que a minha hora livre,. boa parte dela é aqui dentro da Delta mesmo“ (C5)*

*“ Antes de entrar na Delta eu era atleta... depois ficou super difícil... com relação à atividade física eu tive que cortar por um bom tempo. “ ( C14)*

*“O início foi uma parte muito difícil para mim, porque eu entrei numa rotina que eu não conseguia me planejar,. não sabia se eu ia ter que trabalhar no sábado, que horas eu ia ter que sair do escritório. Eu cheguei a pagar 1 ano de curso de inglês e não fiz.. porque eu não conseguia sair do escritório para fazer o curso de inglês... Então essa parte comprometeu*

*bastante.. você não tinha mais ou menos o controle do que ia acontecer... o esquema de pizzaria assim, precisamos disso para daqui a 15 minutos... ou então alguém ligava sexta- feira 8 horas da noite e falava... esse e-mail que eu mandei para vocês agora vocês podem entregar 2ª feira às 8 horas da manhã... tipo...” (C14)*

Não podemos negar que o novato geralmente está disposto e aberto a interiorizar os valores e a aderir aos objetivos da organização. Diversas razões o levam a isso: promessas de bons salários, de uma carreira promissora, aspectos ligados à segurança do indivíduo, plano de assistência médica, entre outros. Entretanto, devemos lembrar que esta adesão implica, na maior parte das vezes, abdicar de interesses pessoais, familiares, podendo dessa forma, ocasionar choques de valores e fortes implicações na identidade dos indivíduos.

*“Durante o primeiro ano de trainee foi bem assim... como eu estava cada hora num canto, eu não conseguia programar a minha vida.. não conseguia estudar nada.. mas... fazia parte né... Mas hoje eu vejo que foi muito bom... Então o que eu vejo de vida pessoal é que eu não conseguia ter hora para lazer porque eu ficava cada hora num canto...” (C 4) .*

*“Atividade social. Particpei muito, fui super ativo. Depois que eu entrei aqui não deu para continuar no mesmo ritmo porque eu não tinha mais tempo, você tem que filtrar um pouco...”(C 14)*

A sedução tempera o Programa, em que a corte se faz de ambas as partes. Uma, representada no plano real pela empresa, tenta se mostrar “digna do esforço”, uma compensação em si mesma, mas faz duras provas de resistência a seu pretendente. A outra, representada pelo treinando, luta para ser digno da conquista, mas quer assegurar-se de que ela é merecedora do esforço (CALDAS ,1999).

*“As coisas mudaram tanto... Quando a gente entra como trainee... experiência mesmo.. mundo real.. é bem pouca né.... então tudo é uma maravilha né... na época o programa estava sendo meio que reestruturado.... então a gente entra, teve mil palestras, com os diretores... palestras... você se sente... nossa... só recebendo informações.... fica treinando em várias áreas.. fica uma mês em um lugar... se tiver que ficar em São Paulo pagava hotel..... que é uma realidade para quem era recém-estudante... nossa era uma maravilha... né.. o trainee.. e acha que vai ser tudo aquela maravilha né...” (C 8)*

*“Ah, eu acho que o que eles esperam de todos os trainees.. que é jogar o desafio e o trainee agarrar e crescer na empresa e atingir posições de decisão alta, altos cargos.. crescer de acordo com a empresa e com que ela exige e agüentar o tranco... o que não é nada fácil..” (C 6).*

*“Eu acho que se você perguntar para algum trainee hoje... que é trainee mesmo, qual que é a expectativa dele, se ele falar que ele quer ser menos do que vice-presidente da empresa, ele deve está mentindo... eu acho que quando a pessoa entra você tem a expectativa de ser o presidente da empresa... e hoje eu já não tenho essa expectativa” (C 7)*

*“Eu percebia que o trainee era uma grande oportunidade porque você recebia um investimento e você tinha a oportunidade de está aplicando aquilo.. de está fazendo e acontecendo numa empresa... que é uma coisa que sempre foi um sonho.. de dar resultado... E todos os programas de trainee sempre têm esse apelo.. oferecem isso de uma forma ou de outra a Delta vende muito essa idéia” (C 14)*

A partir dos dados coletados percebemos a fascinação causada aos *trainees* pelo “mundo novo” que lhes é apresentado ao entrarem no Programa. Podemos observar um certo deslumbramento, um choque de realidades e uma transposição de papéis que dignifica e orgulha os novatos participantes da “tribo”. Há uma mudança de *status*, uma passagem do “nada” para o “tudo”, em que o significado da importância transpõe o nível profissional, influenciando o nível pessoal e passando a permear a percepção de si próprio.

*“Para mim tudo era novidade... eu ficava muito impressionada com tudo... porque eu estava acostumada em estágio em empresa pequena... então você chega num mundo que é outro.. tem coisas que você começa um pouco a transpor sua vida pessoal... tem coisa que é muito cara... ah, isso é seu, para você trabalhar... nossa, eu vou ter isso? Porque não era a minha realidade.. e até hoje aqui dentro.. você se acostuma, mas é um pouco fora do que eu estava acostumada, do que são meus pais.... são coisas diferentes.. e você tem que saber lidar com isso, se não você fica até meio zozna.” (C 9.)*

*“Foi bem legal o início porque abriu o horizonte assim totalmente, em tudo.. eu acho que não só na empresa, mas até na vida pessoal... porque assim, não é que era rotina para mim ficar em ponte aérea por ex. ficar em hotel.. e em hotel bom... mudou um pouco a realidade assim... é muito diferente.... eu só andava de tênis e calça jeans na faculdade.. então mudou o meu ambiente... que era uma coisa escolar, de nunca ter dinheiro para nada e de repente, você está em um monte de restaurante bom, você tem dinheiro... o salário nem se compara com nenhum estágio... e você está falando com pessoas que são executivos.... então abriu assim... pros dois lados. Não só assim de informação de empresa, mas assim de ... teve uma semana que eu estive em 5 capitais... então é muito diferente.” (C 13)*

*“Tudo é novidade e você fica meio deslumbrado... e quer conhecer tudo e todas as pessoas, .tem toda uma ... empolgação é a palavra sabe...” (C 6)*

*“Eu me sentia merecedora, na verdade, mas a gente se sente bem.. tipo... tô me dando bem, tô começando bem.... e ainda o fato de que a pessoa que entrava como trainee ganhava mais do que um salário normal de uma função, era muito bom.... . é como se entrasse num patamar acima né... e eu me senti super bem.... ainda mais porque salário de estagiário era uma merrequinha”. (C 8)*

## A Fase de MARGEM, ou Liminar

É aquela fase onde ocorrem as transformações propriamente ditas: a pessoa já está separada do seu meio anterior, mas ainda não pertence ao seu meio futuro. Esse não pertencimento a um lado nem ao outro resulta em insegurança e ansiedade por parte dos participantes do Programa.

A fase liminar será analisada a partir das seguintes categorias:

### QUADRO 12 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE LIMINAR

A) Separação do meio anterior, mas não pertencimento ao meio futuro;
B) Dificuldades de adaptação (choques com algumas áreas, falta de alinhamento do RH com o resto da empresa para o recebimento dos <i>trainees</i> ).
C) União com os outros do grupo para sanar situação de desamparo (Amigos “Kraft”, união como forma de adaptação).
D) Período de aprendizagem por humilhação e doutrinação dos comportamentos e crenças do novo <i>status</i> (PDG, <i>Job Rotation</i> ).
E) Adaptação do aspirante ao ritual de entrada no sagrado.
F) Ansiedade frente ao inesperado (ao pós-programa).
G) Sentimento de desestruturação do Programa.

*“Eu acho que eu tinha mais expectativas, ambições e até um pouco de ansiedade... você sempre está no vácuo de alguém, você não tem uma responsabilidade grande, as responsabilidades são finitas... apesar de você trabalhar com a mão na massa e tudo mais, não te dava uma segurança..” (C 7)*

*“É o maior choque, porque o trainee entra.. o jogo está acontecendo e ele entra meio que para assistir, meio que para ajudar, numa situação diferente. Ele faz um jogo de meio de campo, ele observa e ajuda alguma coisa.” (C 12)*

A partir das entrevistas pudemos perceber claramente nesta etapa, a tentativa de

união por parte dos *trainees* com o intuito de se sentirem mais seguros frente à situação de desamparo na qual se encontravam. Eles utilizavam a união como estratégia para obter uma adaptação mais tranqüila dentro da organização.

*“O pessoal que vem de fora acaba todo mundo tendo as mesmas preocupações, as mesmas dívidas e os mesmos anseios... então.. a gente acaba se unindo..” (C 3)*

*“A gente sempre ficou assim muito juntos. de trocar confidências, de se ajudar... foi bem legal... até porque nós estávamos sozinhos aqui também.” (C 13)*

Além das inseguranças e ansiedades acima citadas, os *trainees* se deparavam com situações adversas dentro de algumas áreas da empresa, decorrentes da falta de alinhamento entre as diretrizes do RH e os outros setores para o recebimento dos participantes do Programa durante a fase que eles denominam de *Job Rotation* (explicada no capítulo 2). Essa falta de alinhamento foi mais um fator de dificuldade para os *trainees*.

*“Tem áreas que olham e falam, ok, se eu tiver que parar o que eu tô fazendo para explicar, para te ensinar, vai demorar mais, então, eu não quero.. ou aceitam, mas, subutilizam aquele recurso que é o trainee.” (C 3).*

*“ Mas teve áreas que eu cheguei que era explícito que o cara pensava.. putz vou ter que receber esse trainee aqui.. vou perder tempo..... tem as pessoas que te recebem bem, que enxergam que você está vindo para contribuir.... e tem aquelas pessoas que falam assim... ah.. olha.. o cara acabou de sair da faculdade.. ai não sabe nada... e já está como trainee...”*

(C 4)

*“Muita gente assim... a gente percebia que ainda não acreditavam... tinha área que a gente ia que falava... ah.. lê essa apostila aqui... eu sentia aquela coisa de às vezes as pessoas não acreditarem no programa, achar que era frescura.... o "trainee" era o cara que ganhava bem e que não fazia nada.... muitas pessoas não entendiam o porque do programa de trainee.. que estava ali para desenvolver, para dar uma base diferente na pessoa... hoje eu acho que já está melhor, entra trainee todo ano.... as pessoas já conhecem.....o programa em si não era ainda conhecimento de todos na empresa.” (C 8)*

*“As pessoas que eram responsáveis muitas vezes não estavam preparadas para ter um trainee e muitas vezes um trainee acabou se queimando em função de um responsável que não tinha estrutura para desenvolver um trainee. E muitas vezes parecia que o trainee que não era muito legal. No meu caso foi muito positivo ter uma pessoa estruturada para me receber. Foi muito positivo” (C 8)*

*“Porque o RH às vezes pensa:. ah, está tudo certinho, mas às vezes não estava, porque as áreas não tavam alinhadas com o que era o programa... não tinha nenhum planejamento... faltou um pouco isso.” (C 15)*

*“Eu não sei se o programa de trainee não estava muito bem explicado em todas as áreas, ou se esse negócio de valorizar era demais para os trainees. A gente chegava nas áreas e às vezes as pessoas não sabiam muito bem o que era um trainee, achavam que era um estagiário.. não era muito claro o papel em toda a companhia, o porque que o trainee estava passando nas áreas. Ou não estava muito bem explicado, ou eles exageraram na importância dos trainees para nós. Então a gente ficava assim... ah, será que estão me enganando.. ou assim.. será que não contaram para essas pessoas que o trainee é um cara estão importante... sendo meio irônica, mas era mais menos ou isso...” (C 10)*

Nessa fase, o indivíduo aprende, por humilhação e doutrinação, os comportamentos e crenças de seu novo *status*, reforçando a assimilação de uma nova identidade. Trata-se realmente de “deformar” o indivíduo em relação aos seus laços culturais e geográficos para criar uma personalidade nova que está impregnada do espírito e das normas da empresa (CALDAS, 1999; PAGÈS, 1987).

*“Então.. foi.. no começo foi assim.. até você começar realmente a entender o negócio... de novo, eu nunca tinha vindo de uma empresa grande, então, tem linguagens aqui na empresa que você começa a falar... que você pensa, o que que esse cara está falando né?! Aqui você começa a misturar inglês com português.. é umas palavras assim... que até você entender o que a pessoa está falando...” (C 1)*

*“Eu acho que tem várias coisas que me chocaram.. foi uma experiência, assim, forte.. de está mudando completamente de ambiente... Você tem que começar a pensar de forma diferente” (C 14)*

SCHIRATO (2000), através do conceito de rito de iniciação, faz comentários relevantes a respeito do processo de entrada do indivíduo na organização. O rito de iniciação não muda o mito (o mundo sagrado para onde se entra), apenas repete a condição de nele poder entrar. O processo é realizado de forma unilateral: o aspirante repete o ritual de entrada no sagrado, o sagrado é sagrado, é divino, eterno e imutável, tendo que adaptar-se a este.

A empresa utiliza duas estratégias principais para formalizar o ritual de entrada no sagrado durante o programa de *trainee*: uma parte prática e a outra teórica. A prática se dá através do *Job Rotation*, a partir da observação da “forma de trabalhar ” dos funcionários antigos, em que os novatos aprendem por imitação como devem proceder. A parte teórica

é composta pelo PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial) em que são repassadas as ferramentas necessárias para um trabalho satisfatório, bem como a ideologia da empresa.

*“Eu colocaria 80% para o Job Rotation e 20% para o desenvolvimento gerencial, para complemento. O PDG é importante, é legal, eu aprendi bastante coisa com o PDG, a gente no final do programa fazia uma apresentação, montava um case, um trabalho.. mas eu achei que foi muito mais importante na minha formação a parte de Job Rotation, que eu acho que foi essencial; não só pelo aprendizado como pela possibilidade de você ter contato com muita gente.” (C 2)*

*“Nossa eu achava que eu tinha muita coisa para aprender.. para está adaptando... tinha muita coisa para mudar... você entra num ritmo né? E você entra e as pessoas já estão a mil.. que já está ali a mais tempo e você pensa.. que loucura, né? Mas basicamente eu tinha muita coisa para aprender...” (C 8)*

Após a seleção, ocorre a socialização do novato na organização. Através de diversas técnicas e seminários a empresa vai tentando fazer com que seus valores sejam interiorizados. Durante o chamado treinamento valorativo ou comportamental, tenta-se modelar o comportamento dos novos membros com o intuito de que se ajustem às normas e regras explícitas e implícitas da organização.

Segundo SEGNINI (1992, p. 99), “o treinamento não se trata apenas de treinar profissionais capazes para seus cargos, mas, mais do que isso, de despertar-lhes todo seu potencial de submissão à ideologia da empresa, por entendê-la como degrau para ingresso e promoção na carreira”.

*“No começo.. tinham treinamentos logo no início do programa de trainee... foi oferecido um café da manhã com o presidente.. e eu falei assim: eu não sei nem com que roupa eu vou né... estudante que só usa calça jeans e camiseta... do interior ainda .. cheio de paulistano..... e eu nunca imaginava... tomar café com o presidente.. o cara é inglês... mas é natural da situação né... e eu acho que eu fui adaptando à realidade de um mundo mais empresarial... mais profissional..” (C 8)*

Segundo BRESLER (1993), o treinamento no processo de socialização parece muito mais visar à preparação para os valores culturais, do que para o aprendizado

propriamente dito. Durante o programa de *trainee*, o participante deve demonstrar que está preparado para isto, demonstração que necessariamente passa pelo sacrifício, pela submissão ao trabalho “escravo”. Em pesquisa realizada, Bresler observou que os *trainees*, ou aqueles que saíram recentemente do Programa, não identificam a transmissão de valores, concentrando a sua percepção consciente nos aspectos técnicos do treinamento e não percebem o valorativo.

*“Durante o programa de trainee no geral, tudo era muito conhecimento.. era novo... então, a gente só via aquilo como positivo.. só aprendendo, só aprendendo.. e não sendo cobrado praticamente e ganhando bem por isso...” (C 8)*

A falta de planejamento futuro no decorrer das etapas do Programa foi observado também como fator ansiogênico para os participantes. Houve relato que demonstrou sentimentos de desestruturação em relação a este.

*“Eu morava em hotel, eu não tinha casa, eu morava em hotel. Então com relação a isso, cada hora eu estava num lugar, tinha horas que cansava, lógico,. e uma certa instabilidade em termos de onde que eu vou estar daqui a duas ou três semanas.. tinha horas que eu chegava e falava: chega.. não quero mais.. eu quero ficar em algum lugar.. eu quero trabalhar em um único lugar Na vida pessoal foi uma época de uma relativa ansiedade sobre.. ok, hoje eu estou no programa de trainees , mas e amanhã, quando acabar o programa, para onde eu vou? Para que área? Com quem eu vou trabalhar? Então existia esse nível de ansiedade que era razoavelmente alta.” (C 3)*

### **Fase de AGREGAÇÃO, ou Pós-Liminar**

Nesta fase o indivíduo é introduzido no novo papel e assume sua nova identidade no grupo. A agregação ao novo mundo é normalmente acompanhada de festividades, cerimônias que representam o “nascimento” do novo membro da comunidade. A partir deste momento, os participantes podem ser reconhecidos como membros responsáveis da sociedade em que vivem, pois foram introduzidos nos valores espirituais (VAN GENNEP, 1978).

A fase pós-liminar será analisada a partir das seguintes categorias:

### **QUADRO 13 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE PÓS-LIMINAR**

A) Introdução do indivíduo no novo papel em que assume a nova identidade no grupo.
B) Agregação ao “novo mundo” (choque entre expectativas iniciais e realidade = Frustração).
C) Sentimento de subutilização das capacidades dos <i>trainees</i> (Seleção rigorosa = grandes cabeças = subutilizadas com trabalho operacional).
D) Sentimento de “estarem largados” pós-programa = falta de planejamento de carreira pós-programa.

A Delta deixa a desejar em relação à agregação ao novo mundo. Segundo os entrevistados, a empresa não valoriza esse momento de transição do *trainee* para *ex-trainee*. Podemos perceber um certo nível de frustração advindo do choque entre as expectativas iniciais e a realidade em que se encontram os participantes após o Programa.

*“Aqui na Delta, na hora que você termina o programa de trainee, eu senti um pouco de falta disso.. de terminar o programa... e o que faremos com os trainees agora?” (C 5)*

*“Eu diria que a Delta hoje em dia até peca muito.. porque ela investe bastante dinheiro e no final, ela demora muito, ou pelo menos não existe uma comunicação clara com relação à futuro e tal.. então tem muita gente que começa a escutar as coisas que acontecem no mercado e tal... eu mesmo.. não aceitei nenhuma proposta.. mas... tem algumas promessas que não são cumpridas mesmo... Algumas coisas não aconteceram em relação às expectativas que as pessoas tinham.. e acho que isso é complicado.... com certeza isso frustra bastante e você tem uma expectativa e de repente.. olha, lembra aquela história? Não é mais daquele jeito que a gente tinha conversado...” (C 14)*

*“Eu acho que talvez eles devem diminuir a expectativa do trainee... não deixar... dizer mais real o que que vai ser na hora que terminar.. ou então atender às expectativas quando terminar... tentar equalizar, sabe? Para que a pessoa não fique esperando muita coisa e não aconteça e também não aconteça o contrário.... eu acho que se você disser.. bem, quando você terminar vai ser isso.. a realidade é dura mesmo... eu acho que é melhor.. eu acho que esse é um ponto que para mim precisa ficar mais claro.” (C 5)*

De acordo com SCHIRATO (2000), estabelece-se entre ambos, candidato e organização, uma linguagem simbólica, repleta de um conteúdo inefável, porém sentido profundamente. Por parte da organização aparece a confirmação de seu padrão, a garantia

de continuidade, a possibilidade de reforçar o círculo dos mesmos, dos iguais. Por parte do candidato, a possibilidade de identificação total, de redenção do sofrimento de estar só, em sua fraca particularidade e acesso à realização de seus sonhos e projetos.

Ao final do Programa, os sentimentos de identificação e pertença que seriam normalmente esperados são substituídos por queixas de subutilização da capacidade dos jovens executivos.

Com o intuito de ingressarem no Programa, os participantes passam por um processo seletivo altamente rigoroso, por uma “peneira” que exclui milhares de candidatos. Os escolhidos são considerados a “nata” dos recém-formados das melhores faculdades do Brasil. São pessoas inteligentes, criativas, flexíveis e dispostas a enfrentar riscos e desafios. Durante o Programa recebem inúmeros treinamentos, são “bombardeados” de conhecimentos e expectativas, passam um período “em formação” para “teoricamente” assumirem cargos de alta hierarquia no futuro. Futuro até então, considerado próximo pelos *trainees*. Entretanto, evidenciamos uma realidade pós-programa diferente da que é pregada inicialmente pela organização. Há um alto índice de frustração dos participantes no que tange à utilização das suas “brilhantes capacidades”. Em seguida apresentaremos declarações que ilustram de forma clara as afirmações acima.

*“Isso é ruim tanto pro trainee quanto para empresa.. porque a empresa investiu e não está utilizando.. e o trainee fica frustrado... porque o trainee ele já foi selecionado como uma pessoa que tem garra, que tem vontade, que quer fazer um monte de coisas... a gente compara um sonho de fazer um monte de coisas.. aí na hora que termina, se você não faz aquele monte de coisas... você fala, meu, se eu tivesse feito um outro programa de trainee eu estaria utilizando agora... então todo mundo assim... não, calma, abaixa a ansiedade, tudo tem a sua hora... e o trainee não, o trainee quer fazer.. quer fazer.. então tem que colocar numa área que demande mais.. que dê vazão, porque se não você fica murcho..só isso?!? Eu acho que esse é um dos motivos de muita gente sair..” (C 5).*

*“Eu acho que ficou a desejar, eu esperava mais.. sei lá... mais.. mais cobrada.. não é cobrada... você ser cobrada por trabalhos que você pense mais.. Porque você faz muito trabalho braçal mesmo.. que qualquer estagiário pode fazer isso... uma subutilização.. eu acho que hoje, na atual posição que eu tô, eu acho que eu sou subutilizada... eu queria aprender mais.. que me dê mais oportunidade para aprender mais, para poder crescer né... eu acho que isso ficou a desejar... eu cumpri o que me foi pedido sempre, mas acho que faltou um algo mais.” (C 11) .*

*“Eu percebo que eu não tô usando completamente as competências maiores que eu tenho.. o meu potencial eu não tô empregando.. A percepção que eu tenho é que a Delta precisa muito mais de gente que faça bem o feijão com arroz e de repente ela treina e desenvolve muito as pessoas no programa de trainee para desenvolver coisas novas, só que você não encontra muito campo para aplicar isso..” (C 14)*

*“E até às vezes pelo que é prometido... aquela visão.. te faz achar...as pessoas às vezes falam: como o trainee é metido... e por causa disso assim, sabe, que te põe uma expectativa e não é uma coisa que vai ser... aí.. que você vai terminar e... que vai ser rápido... te dá a impressão de que vai ser rápido, quando na verdade não é.” (C 15)*

Segundo CHANLAT (1996), uma organização se torna um objeto de identificação à medida que institui um modo de funcionamento que possibilita ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, gerando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e que permite ao indivíduo sentir-se motivado e, efetivamente, um representante da organização.

Segundo os *ex-trainees* a Delta não tem uma política de oportunidades de desenvolvimento de carreira bem definida e elaborada que traga essa gratificação pelo trabalho realizado e que estimule a motivação dos mesmos. Na prática, existem críticas de estarem “largados” após o Programa, de desvalorização por parte do público interno, acarretando insatisfação e até mesmo o desligamento de alguns funcionários.

*“Eu acho que a real intenção é 1º uma questão de imagem, que está vinculado a ser um empregador preferencial. E essa é uma das diretrizes de RH. Primeiro de tudo é isso.. e depois ... você fala, formar gente aqui dentro para ser os futuros gerentes... mas isso eu não sei.. porque você vê muito acontecendo assim.... você vê várias pessoas que tiveram no programa de trainee, que hoje teriam capacidade de assumir um cargo gerencial.. não assumem e tem gente contratada de fora.. e isso acontece direto... são pouco os trainees que você vê chegando a gerente....”(C 11)*

*“Trabalhar na Delta não é uma coisa assim relativamente simples.. mas isso é uma coisa que não tem como mudar... é a empresa... ou você aceita, se adapta, ou você não aceita e cai fora. Eu acho muito difícil mudar isso.. Nesse ponto a Delta é muito rígida: Se você aceita, muito que bem.. se você não aceita... olha... vai procurar a sua turma.. O recado, a maneira como eu vejo, é assim... Então, eu acho que não existe um grande ponto negativo.. eu acho que talvez tentar prever melhor o que vai acontecer com o trainee depois que acaba o programa... tentar prever onde ele vai estar... fazer uma previsão de desenvolvimento de carreira que esse planejamento fosse mais estruturado... eu acho que o RH poderia tentar desenvolver uma maneira de tentar saber como esse trainee vai está daqui a 1 ano, dois, cinco.. como partilhar isso... não um comprometimento rígido, mas pelo menos um planejamento.. Bom, divulgado para os trainees..” (C 3)*

*“Eles têm o discurso de a gente quer atrair novos talentos para desenvolver, mas depois que acaba o programa, eu não vejo diferença, um tratamento diferenciado..... não tem uma continuidade... mas você não vê isso sendo transformado em promoção, em oportunidades.. existe lógico, mas são poucas, pro número de trainees.. Porque a expectativa que a gente veio é de ser treinado... de ser oferecido mais oportunidades para você, de em 3 anos você poder assumir uma gerência.. essa era a minha expectativa quando eu entrei, Hoje eu vejo que não é bem assim....” (C 11)*

*“Quando você é trainee, tudo que está rolando eles te encaixam.. qualquer coisa que tiver acontecendo você é encaixado.. e quando acabou, eu senti que não me chamam mais para treinamentos assim.. Acabou ali o período... às vezes eu até me questiono porque que aconteceu isso... Mesmo no MAP seguinte eu fui super bem avaliada.. e eu coloco na MAP requisição de treinamento, mas não me chamam.. eu não sei se está faltando eu fazer alguma coisa para isso acontecer... mas o fato é que, acabou o programa e cortaram muito do que acontecia antes.” (C 13)*

*“Você vê, às vezes tem trainee indo embora e ninguém faz nada... porque que você está indo? Você quer ir embora.. tchau.. traidor... e você não via nada de retenção... sempre quando alguém vai embora é aquela coisa assim... ah, é traidor... deixa ir mesmo porque traidor eu não quero.... é horrível né... pôxa é assim... às vezes a pessoa não está nem barganhando nada... ela está querendo saber assim.. vocês tem algum plano para mim pros próximos anos?” (C 11)*

*“Com relação à promoção e ao desenvolvimento dentro da empresa, a crescer dentro da hierarquia da empresa, eu acho que está abaixo, mas eu diria que está abaixo para maior parte das pessoas e isso eu acho que é uma coisa complicada que a Delta faz... Desenvolver as pessoas, mas não dar espaço para elas caminharem ,mesmo que seja lateral... a Delta fala que acontece muito mudanças laterais, mas eu acho que é um pouco mais discurso do que realidade, pelo menos pelo o que eu tenho percebido. Na verdade, na Delta a fila é muito grande e ela anda muuuuuito devagar” (C 14)*

É interessante ressaltarmos que, além da insatisfação dos participantes em relação à falta de valorização e atenção dispensada pela empresa após o término do Programa, a organização, por sua vez (representada pelos relatos do Gerente de Desenvolvimento de Pessoal), também encontra resultados que não estão alinhados ao que era esperado no início do Programa.

*“Enquanto eles estão no programa são monitorados o tempo todo, avaliados, observados, mas quando acaba o período de 13 meses parece que eles são um pouco “esquecidos”, e nesse meio tempo, alguns se tornam muito acomodados, não dão retorno nenhum à empresa. Acontece um desperdício de investimento.”(C 16)*

A partir da afirmação acima podemos perceber a forma real como a organização considera o *trainee*: como um meio para o alcance de um objetivo fim, o retorno financeiro. Apesar de todo o discurso atual de valorização e reconhecimento dos

indivíduos, na realidade o que as empresas visam é o retorno financeiro (base do capitalismo).

### **Fase de REAFIRMAÇÃO DE VÍNCULO ou de Continuação**

Esta é a quarta e última fase de análise do processo de socialização do *trainee* em uma organização multinacional. Consideramos como fase de pertencimento, o momento no qual o *ex-trainee* já se encontra membro efetivo da organização. Trata-se de um momento de reflexão sobre a carreira e planejamento das ambições futuras.

A fase de continuação será analisada a partir das seguintes categorias:

#### **QUADRO 14 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – FASE DE CONTINUAÇÃO**

A) Papel do emprego na vida do indivíduo (benefícios da empresa possibilitam a realização de sonhos e projetos em outras áreas).
B) Expectativas para os cinco anos seguintes (cargos de gerência).
C) Alto índice de <i>Turn Over</i> dos <i>ex-trainees</i> (baixa capacidade de retenção, alta atração do mercado).
D) Reconhecimento pelos outros: “bem-sucedidos” x “fracassados”.
E) Fornecimento de um modelo de realização/fracasso pessoal.

Aquele que não obtém o sucesso esperado na organização se frustra e se apresenta desmotivado para o trabalho e para a manutenção da relação com a empresa. No entanto, há aquele que se conforma com essa derrota, desculpa-se com motivos adversos e procura, de alguma forma, manter a relação com a mesma (SCHMITT, 2003).

Podemos perceber que o funcionário, muitas vezes, mesmo estando insatisfeito com a organização, permanece no emprego, pois este possibilitará a realização em outras áreas de sua vida.

*“Se hoje eu tô casado e consigo sustentar uma casa, uma família, é por causa da Delta, né. Eu tenho alguns amigos que não casaram ainda, que não têm condição de casar.. porque não tem*

*dinheiro... (C 1)*

*“Hoje em dia é fundamental.. porque sem ele hoje eu não poderia estar fazendo planos de me casar daqui a um mês.. e de ter uma família daqui a 3 anos... então eu acho que hoje dá o suporte para isso... e também não teria sentido eu ficar longe da minha família toda, dos amigos que eu escolhi, se não fosse importante.” (C 7)*

*“Um ponto seria a possibilidade de eu vir a morar no exterior..... então é por isso que eu ainda vejo a Delta como uma escola. Então, aqui na Delta, a função que eu desempenho hoje para minha vida pessoal é como um aprendizado de uma área nova, de uma coisa nova na vida... a Delta continua sendo uma escola para mim.” (C 5)*

A organização é formada por uma série de hierarquias, nas quais as recompensas são classificadas em ordem crescente, a fim de recompensar quem se conforma às regras e tem um bom desempenho de suas tarefas.

No decorrer das entrevistas observamos claramente que após o término do Programa existia uma classificação informal daqueles que eram considerados os *trainees* “bem-sucedidos” e aqueles considerados “fracassados”. Para melhor explorar esse aspecto foram elaboradas perguntas com maior profundidade a respeito dessa diferenciação. Alguns aspectos peculiares sobre essa classificação vieram à tona. Um fator que foi ressaltado pelos entrevistados foi o papel do “*sponsor*”<sup>5</sup> no grau de evidência do jovem executivo dentro da organização. Como indicadores de sucesso foram citados aspectos ligados à competência e esforço pessoal, entretanto, o papel do “*sponsor*” apareceu como crucial para facilitar o bom desenvolvimento do *trainee* na organização.

*“Então eu acho que o gestor faz a principal diferença.. Você vê hoje exatamente quem são os trainees que deram certo e quem não deu.. aí você olha a pessoa que está em cima... e eu acho que é o principal fator, e lógico, além do trabalho da pessoa.. Eles fazem o “people meeting” que é uma reunião dos gerentes de área com o RH para falar dos funcionários.. então se você não “vende” o seu funcionário, na percepção de que faz um bom trabalho e tal, como é que os outros vão saber? Como é que você vai subir? Eu acho que isso influencia muito, a percepção do gerente.” (C 11)*

*“Eu acho que é um conjunto de fatores, mas para mim está muito claro que o principal fator é quem foram os pais desses caras... o sponsor.. se o orientador é bom, normalmente o cara tem*

---

<sup>5</sup> O *Sponsor* é o diretor da área de atuação de cada *trainee*, cabe a ele garantir o espaço para o desenvolvimento do profissional, dar apoio e incentivo para todas as atividades relacionadas ao Programa e estabelecer, junto ao RH, o programa de desenvolvimento específico para cada *trainee*.

*uma tendência maior de se dar bem... se o orientador tem um status bom, as chances do cara são maior ainda.. se rola uma sinergia entre os dois, melhor ainda... acho que isso é um ponto chave, os caras que tiveram um coach bom desde o começo cresceram muito.” (C 14)*

*“Depende de quem está vendo você.. Às vezes você está fazendo um trabalho ótimo, só que o cara que está vendo não te alavanca. E é verdade, na Delta tem isso, e tem pessoas que são rotuladas mesmo... aquele ali é..... é um pouco forte isso.. ou o negócio acontece muito rápido ou você não deu certo... É uma pressão enorme e existe sim.. e se a pessoa valorizar isso muito, se isso for muito importante para pessoa vai desmotivar totalmente, se não acontecer logo... e as pessoas vão começar a ver essa pessoa como assim, ah, não deu certo... é bem complicado. E isso é uma coisa bem forte para todos os trainees. E vai depender muito da área que você está também.” (C 10)*

O indivíduo que vence desafios e que está sempre alcançando as metas é, entre outros aspectos, o que apresenta o perfil desejado pelas empresas (FERREIRA, 2003).

*“A cultura que tem bem forte aqui dentro de que o legal é se matar trabalhando .... claro, tem o resultado.. mas se você der resultado sem se matar e der resultado se matando... esse é que é o legal. Isso influencia muito... os que se deram bem, é porque se mataram.”(C 10)*

*“Eu ouvi isso na época que a gente era trainee, do próprio diretor de recursos Humanos, que para você saber se você está dando certo, você tem que crescer um grade a cada dois anos... uma coisa assim... se você não fizer isso, você não está dando certo.. então esse seria o jeito de você medir, mas é claro que não é exatamente assim. Eu acho que influencia, lógico, o desempenho pessoal no trabalho, dedicação, e o resultado que a pessoa consegue oferecer, mas influencia também muito.. em que setor que você está, a gerência... influencia totalmente ...” (C 10)*

Com o crescimento das exigências, por um lado, e a diminuição das ofertas de emprego, por outro, aquele que vai continuar no mercado é o trabalhador que suporta o aumento da *carga de trabalho*, que tem uma velocidade maior de fazer as coisas e que agüenta o ritmo alucinante de trabalho imposto pelas condições do mercado atual. Entretanto, aqueles que não se submetem à imposição dessas condições são considerados como de pouca ambição, acomodados, que não merecem possuir espaço num ambiente dinâmico e competitivo.

*“As pessoas me vêem como um trainee de uma carreira de sucesso, mas existe uma grande diferença e isso você pode perceber até conversando com os trainees. Muitos dos trainees, menos os do meu ano.. muitos entram na empresa se considerando.. entrar de salto alto mesmo.. tipo.. “eu sou trainee, entre milhares de pessoas a empresa me escolheu para trabalhar aqui e tem mais.. eu já tenho a minha vaga de gerente garantida, você não. A pessoa não fala isso, mas a pessoa com os atos, com a forma de andar, de falar, de reagir, pensa isso e acredita nisso. Eu*

*acho que cada ano que passa esse número aumenta.. de pessoas que entram na empresa acreditando que a minha vaga está garantida.... e eu acho que é aí que o resultado não vem.. Se você olhar os trainees que hoje a empresa olha como pessoas de mais sucesso... que depois do programa de trainee que tiveram uma evolução, um desempenho melhor, você pode ver que essas pessoas nem um minuto deixaram de suar a camisa, é sangue, suor e lágrimas, buscando os seus objetivos...” (C 12)*

*“No trabalho da GV que a gente fez de RH, a gente foi perguntar pro diretor .. porque a gente viu muito ex-trainee indo embora porque não era reconhecido... e o índice de retenção de trainees? Ele dizia assim.. é de 100% Aí a gente dizia... como assim né?! Aí ele dizia.. porque o índice de retenção é quem a gente quer manter, mas espera aí. não é. Aí ele dizia, mas os que saíram a gente não queria, mas como que não queria se contratou? É muito assim, índice de retenção é 100%.”(C 11)*

Após o término do Programa, os ex-trainees costumam fazer uma retrospectiva a respeito do desenvolvimento da sua carreira na organização, desde a entrada como *trainee* até o momento em que se encontram, planejam suas ambições futuras. Dessa forma, acabam chegando a conclusões, insatisfatórias na maior parte das vezes. Refletem a respeito das expectativas iniciais e das realizações alcançadas e percebem que há um grande *gap* entre elas. Esse *gap* criará um certo grau de insatisfação que poderá resultar no desligamento do funcionário da empresa.

*“O índice de pessoas que saem da empresa quando termina o programa de trainee é muito alto... e é um investimento da empresa né... e como qualquer investimento da empresa, ela espera um retorno.. e um trainee que eles ficam um ano inteiro treinando, preparando, investindo,. e quando ele está prontinho, aí logo depois, vem uma outra empresa e te oferece alguma coisa melhor e a pessoa sai.. Então, é um investimento que muitas vezes acaba não compensando...” (C 5)*

*“Talvez em alguns momentos a empresa demore um pouco para valorizar o trabalho do funcionário e o funcionário acaba tendo essa valorização por outras empresas e acaba sendo levado.. isso é uma coisa que eu acho que tinha que ser melhorado.” (C 6)*

*“Acontece aqui que muita gente quando resolveu sair.. ouviu assim.. mas você ia ser promovido, ia ser expatriado.. pôxa, fala para pessoa, não precisa prometer nada.. mas diz.. eu acho que você precisa se desenvolver nisso daqui,, eu acho que você tem capacidade de virar gerente daqui um tempo...ah, ok, só agora porque eu vou sair, eu tenho a capacidade de virar gerente né?! Falta essa comunicação né.... Como assistente eu sou valorizada, mas o potencial que eu tenho ainda não foi reconhecido.. pelo menos ainda não vieram me falar nada.. você precisa se desenvolver nisso... direcionar.. dar um planejamento.” (C 11)*

*“Eu diria que hoje em dia eu tô vivendo um momento de transição... Porque algumas expectativas minhas não foram atendidas... então de alguma forma eu tô começando a conversar com o meu chefe, para saber até que ponto essas expectativas não vão ser atendidas e entender um pouco o que está acontecendo. Eu acho assim... olhando um pouquinho para trás.. fazendo um apanhado geral.... no começo do programa, nos primeiros 3 meses eu acho que eu tive um*

*desenvolvimento exponencial mesmo, no sentido de aprendizado, trabalho, eu me desenvolvi muito... nos outros praticamente 1 ano, o meu desenvolvimento foi muito lento... eu aprendi algumas coisas, mas foi muito mais no esforço pessoal meu do que alguma proporcionada pela Delta. Hoje em dia eu não tô mais muito na expectativa de que a Delta me desenvolva, mas tem algumas expectativas que ela vai ter que atender se não não tem condições. Eu vou começar a escutar os chamados do mercado... Hoje em dia... eu aprendi muita coisa já, tenho segurança naquelas coisas que eu tô fazendo e eu acho que eu tô chegando um pouco perto daquele momento de transição.. ou eu sou promovido.. tenho um “up grade” no meu desenvolvimento ou eu vou me desenvolver de outra forma” (C 14).*

*“Eu acho que tem a ver um pouco aquela coisa da ilusão que eu te falei... e depende, às vezes as pessoas já tavam preparadas e não tinham oportunidade.. Assim.. está lá no cargo, não está mais satisfeito.. e já sabe muito para está ali.. então a pessoa fala... não vai daqui.. eu vou procurar outro lugar... eu acho que é isso que acontece com a maioria que sai, de se sentir um pouco frustrado... talvez isso seja gerado por você prometer... eles não prometem, eles falam: você, depende de você... o programa é um programa para se formar gerentes... e isso gera até uma ansiedade. Mas pelo o que eu conheço das pessoas que saíram, são pessoas brilhantes... E eu acho que se você chega num ponto que não está satisfeito.. se você não está feliz... então muda...” (C 15)*

Ficou claro que a organização não possui uma política de retenção dos *ex-trainees*. O alto investimento no Programa é desperdiçado a partir do momento em que esses *ex-trainees*, após formados, deixam a organização atraídos por melhores ofertas do mercado.

BRESLER (1993), a respeito do trabalho de Van Gennep, argüi que as três etapas do rito têm a finalidade de marcar não só para o indivíduo, mas para toda a sua comunidade, que ele não mais está em um determinado “estado”, que ele não é mais o ser que era, fazendo parte do outro “estado”, sendo outro “ser”.

Os estudos de Van Gennep não são focados nas sociedades contemporâneas, ditas “civilizadas”, mas sim nas sociedades primitivas. Entretanto, considerando as semelhanças existentes entre os ritos aos quais os povos primitivos se submetiam para serem aceitos em suas tribos, e os ritos utilizados nas organizações para a socialização de novatos, podemos fazer uma aproximação dos conceitos propostos pelo autor e o processo de integração destes na organização contemporânea.

Nas sociedades primitivas, as ações dos indivíduos são sempre orientadas previamente, por atos, palavras, intenções de personagens míticos fundadores, referências que estas populações têm para tudo em sua vida (BRESLER, 1993). É possível fazer uma analogia desses personagens míticos fundadores que serviam de referência para os

indivíduos, com o papel da organização empresarial na sociedade atual. As organizações visam direcionar o comportamento de seus integrantes através de formas simbólicas, através da cultura organizacional e dos ritos de socialização (ritos de passagem).

No programa de *trainee*, além da solicitação de adesão aos princípios e valores da empresa, é solicitada uma entrega pessoal do indivíduo ao novo mundo que ele está adentrando.

Apesar das similaridades apresentadas entre os ritos de iniciação de jovens na sociedade primitiva e os processos de socialização dos *trainees* na organização, precisamos ressaltar uma diferença fundamental: enquanto o jovem primitivo, após ser iniciado, assume seu lugar na tribo de forma definitiva, o jovem *trainee* da organização precisa renovar seus conhecimentos e provar sua capacidade e mérito continuamente. Com tantas exigências, as implicações em sua identidade tendem a ser cada vez maiores.

*“E você tem que está se provando o tempo todo.. você sempre acha que vai passar essa fase de se provar... mas você sempre tem que está se provando.” (C 11)*

*“como aqui é muito doido.. cada hora você está numa área diferente, eu acho que dá para continuar crescendo.... tem muita chance eu acho, só que tem que cuidar para não ficar muito apagada... porque quando você é trainee, você é visto com melhores olhos.. agora, se eu não me cuidar, daqui a pouco você vira um mortal normal...” (C 13)*

## **6 IDENTIDADE**

### **6.1 CONCEITOS DE IDENTIDADE**

Existem inúmeros estudos tratando da questão da Identidade. CALDAS & WOOD Jr.(1997) desenvolveram uma tipologia que diferencia as diversas abordagens existentes

sobre identidade, a partir de duas dimensões básicas: dimensão do objeto focal e dimensão da observação. A primeira distingue o objeto sobre o qual o conceito é aplicado (por exemplo: indivíduo, grupo, organização); a segunda distingue as formas pelas quais a identidade pode ser observada (do interiormente observado, o *self*, até o externamente observado, a imagem). A partir da sobreposição dessas duas dimensões, os autores enquadram as definições e abordagens existentes sobre identidade em seis categorias.

- 1) Estudos da identidade individual, baseados na psicanálise e com a influência do conceito de “ego” (Freud);
- 2) Estudos clássicos e contemporâneos de Psicologia Social que relacionam a identidade com autoconceito, e também estudam a relação entre identidade individual e grupal, considerando o conceito de identificação;<sup>6</sup>
- 3) Estudos baseados nas idéias de Albert e Whetten, que sugerem a existência de uma “identidade organizacional”. Os autores propõem três critérios para definir a identidade de uma organização baseados nas crenças compartilhadas pelos seus colaboradores sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização.
- 4) Estudos de “identidade organizacional” que se iniciaram no final dos anos 80, baseados nos conceitos da Psicologia Social. A identidade organizacional é vista como uma função da forma pela qual a organização percebe a si mesma. As pesquisas dessa categoria incluem a discussão da relação entre identificação organizacional e autoconceito individual, analisando a relação entre a imagem do grupo ou da organização com a identificação do indivíduo no grupo.
- 5) Estudos de identidade organizacional levando em conta o conceito de “imagem corporativa”. O foco está voltado para o entendimento de como a organização administra sua imagem externa e como essa imagem afeta o seu desempenho.
- 6) Estudos que discutem os conceitos de identidade em um nível macro, relacionado às nações em geral, à humanidade.

---

<sup>6</sup> – CLDAS e WOOD Jr (1997), quando falam dos estudos clássicos em Psicologia Social, se referem aos seguintes autores e obras: STRAUSS, A (1959), GOFFMAN, E. (1961,1968), TAJFEL, H. (1982, 1985), BROWN, R. & WILLIAMS, J. (1984).

No presente estudo, focamos no conceito de identidade baseado no segundo grupo de categorização utilizado pelos autores. Este agrupamento abrange diversos estudos clássicos em Psicologia Social que se referem à identidade como *autoconceito* (o conceito que uma entidade, um grupo ou uma pessoa faz de si mesmo); ou relacionam identidade individual e identidade grupal, em especial através do conceito de “identificação”. Pesquisadores pertencentes a esse segundo grupo entendem identidade como um fenômeno social, que deriva dos significados que os indivíduos atribuem à interação com múltiplos grupos sociais durante suas vidas. Estudos dessa área sustentam que parte significativa da identidade do indivíduo é definida pelo grupo ao qual ele pertence (a forma e o nível do sentido de pertencimento do indivíduo a um grupo social molda seu autoconceito), e que a identidade do indivíduo está relacionada ao grau de identificação que os membros têm com a organização à qual pertencem.

O vocábulo identidade evoca tanto a qualidade do que é idêntico, igual, como a noção de um conjunto de caracteres que faz reconhecer um indivíduo como diferente dos demais. É aquilo que individualiza o sujeito, ao mesmo tempo que o socializa; é aquilo que o diferencia e que o torna um igual (JACQUES, 2002 ; VIOLANTE ,1985).

A origem do termo nos remete à palavra idêntico, significando algo igual, semelhante. Entretanto, a completude do conceito se dá somente quando conseguimos ao mesmo tempo reconhecê-la também através do seu oposto, a diferenciação.

A diferenciação é o conjunto de caracteres que fazem reconhecer um indivíduo como diferente dos demais e do ambiente no qual está inserido. Os conceitos de diferença e igualdade são a base para a construção da identidade saudável. Conforme os vários grupos sociais de que fazemos parte, vamos nos diferenciando e nos igualando. “Ao mesmo tempo que o indivíduo se representa semelhante ao outro a partir de sua pertença a grupos e/ou categorias, percebe sua unicidade a partir de sua diferença. Essa diferença é

---

essencial para a tomada de consciência de si e é inerente à própria vida social, pois a diferença só aparece tomando como referência o outro”(JACQUES, 2002, p.164).

A idéia de identidade remete tanto à diferença quanto à igualdade. Os indivíduos se igualam e se diferenciam de acordo com o pertencimento a determinados grupos sociais. O conhecer-se é possibilitado pelo reconhecimento recíproco dos indivíduos identificados através de um determinado grupo social que existe objetivamente, possui história, normas, tradições e interesses (CIAMPA, 1997).

O uso popular do termo identidade geralmente o associa à idéia de permanência, singularidade e unicidade das coisas e dos seres humanos. Entretanto, ao fazermos referência a este, não podemos deixar de considerar o contexto social e histórico. A identidade não é um conceito estático, mas sim construído e mantido através da influência mútua entre o sujeito e o meio no qual está inserido.

“O desenvolvimento da identidade de alguém é determinado pelas condições históricas, sociais, materiais dadas, aí incluídas condições do próprio indivíduo. Dessa maneira, a concretude da identidade é sua temporalidade: passado, presente e futuro” (CIAMPA, 1993, p. 198).

No presente trabalho apreendemos essa temporalidade: passado, presente e futuro ao observarmos os ritos de socialização pelos quais os jovens executivos passaram no decorrer do programa de trainee considerando os sentimentos e reflexões destes antes, durante e depois de sua participação no Programa.

A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais (BERGER E LUCKMANN, 2002).

Para o saudável entendimento do conceito de identidade é necessário superar as dicotomias que permeiam a sua definição. Sua compreensão envolve, ao mesmo tempo, o igual e o diferente, o permanente e o mutante, o individual e o coletivo. O indivíduo se configura ao mesmo tempo como personagem e autor – personagem de uma história que ele mesmo constrói e que, por sua vez, o vai constituindo (JACQUES, 1997, 2002).

Se antigamente podíamos considerá-la como uma entidade única e estável, atualmente já não podemos tê-la como tal. Segundo CALDAS & TONELLI (2000), a identidade das pessoas hoje segue um “padrão” que pode ser descrito como de múltiplas identidades que se transformam rapidamente, de modo efêmero e fugaz, ao sabor das modas.

Para CIAMPA (1993, 1997, p.73), a identidade localiza-se na relação entre indivíduo e sociedade, decorrendo daí a realização de um projeto político. É preciso compreender a identidade como movimento, como desenvolvimento do concreto, como metamorfose, como transformação, em que cada indivíduo encarna as relações sociais configurando uma identidade pessoal, uma história e um projeto de vida.

VIOLANTE (1985) concebe a identidade como o ponto de interseção entre o indivíduo e a estrutura social, onde se imbricam os componentes bio-psico-sociais. A identidade de um indivíduo está sempre referenciada à de outro indivíduo e a um grupo do qual faz parte, isto é, a identidade de um indivíduo (ou grupo) define-se não por si só (como se fosse uma entidade fechada e única), mas por sua relação com outras identidades, relação esta marcada por semelhanças, diferenças e oposições.

Para ERIKSON (1987), a identidade é a percepção, pelo indivíduo, de que existem em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego; existem também diferenças em relação aos outros que caracterizam o seu estilo individual enquanto pessoa.

Em termos psicológicos, a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles (ERIKSON, 1987, p. 21).

SAINSAULIEU (1977) desenvolve seu modelo de identidade baseado nos estudos de Erikson e propõe que a identidade implica duas dimensões:

- “*Sameness*” - a dimensão da permanência, em que o ego conserva algumas características básicas durante o processo biológico e histórico ao qual o indivíduo é

submetido em sua vida.

- “Coerência” - tendo em vista o processo social e o processo biológico que envolvem o indivíduo, a tarefa de seu ego é garantir uma função de síntese, um princípio de organização segundo o qual o ser humano se mantém enquanto personalidade coerente cuja individualidade é percebida pelos outros, mesmo tendo em vista as transformações às quais está submetido.

Segundo SAINSAULIEU (1977), o conceito de identidade é utilizado para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões externas. O reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais.

MUCCHIELLE (1986) afirma que a identidade é um conjunto de referências materiais, sociais e subjetivas escolhidas para permitir uma definição apropriada de um ator social. Identidade, para o autor, é também um conjunto de processos de síntese integrativas, de interpretação do mundo e de formas de expressão. Ela tem suas raízes no sentimento de identificação que dá coerência e orientação dinâmica à pessoa. Quer se trate de um indivíduo, de um grupo ou de uma sociedade, a definição de sua identidade sempre faz referência a elementos materiais e físicos, a elementos históricos, a elementos culturais, a elementos psicossociais.

No presente trabalho entendemos a identidade como um fenômeno social derivado dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com grupos sociais. Estes estudos se baseiam no pressuposto de que parte significativa da identidade do indivíduo é definida pelo grupo ao qual o sujeito pertence; ou seja, a forma e o nível de pertencimento a um grupo social moldam seu auto-conceito (CALDAS & WOOD Jr., 1997).

## 6.2 IDENTIDADE E TRABALHO

A articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade. A identidade do trabalhador constitui-se precocemente através da identificação com modelos adultos e/ou através da inserção concreta no mundo do trabalho. O exercício de certas atividades e o convívio com determinadas relações sociais constituem “modos de ser” que qualificam os pares como iguais e se expressam em comportamentos similares, modos de vestir, de falar, etc. (JACQUES, 1997).

A relação entre identidade e trabalho será analisada a partir das seguintes categorias:

**QUADRO 15 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – IDENTIDADE E TRABALHO**

A) Valores dos indivíduos x Valores da Organização (homogeneização de valores).
B) Qualidades e defeitos dos <i>trainees</i> .
C) Relação entre história de vida e participação num programa de <i>trainee</i> .
D) Choque entre vida pessoal x vida profissional.
E) Mudanças na percepção de si no decorrer do Programa (amadurecimento).
F) Significado e importância do trabalho na vida do sujeito.

Através do conceito de “objeto profissional”, Nicole AUBERT (1990) nos demonstra a influência da organização na vida pessoal do sujeito. Segundo a autora, o objeto profissional é um objeto por sua vez interno e externo, sobre o qual se dirige o investimento libidinal da pessoa. É uma espécie de construção psíquica efetuada pelo indivíduo a respeito de sua profissão e de sua organização, tal qual ele lhes apreende. É o conjunto dos desejos, das expectativas, das esperanças, dos temores e dos interesses que lhes confere, é a maneira pela qual ele os vê e eventualmente os idealiza.

O objeto profissional pode ser definido como a parte da personalidade total que é diretamente preparada, modelada, produzida pela vida profissional e organizacional, com suas exigências, seus objetivos, seus ideais, seus modelos de identificação, etc.

*“No início eu queria aprender... entender como as coisas funcionavam e.. aos poucos eu fui querendo mais contribuir e participar e fazer as coisas e hoje eu me vejo como uma pessoa importante dentro do processo... insubstituível não, porque ninguém é e fundamental ninguém é... mas eu acho que hoje eu conquistei um papel bem importantes dentro do setor que eu atuo e isso para mim é uma gratificação.” (C10)*

Toda organização se apresenta como um lugar onde cada um vai tentar realizar seus projetos, seus desejos, e soberanamente como o único lugar onde esta tentativa pode desenvolver-se. Os homens não podem existir, psicológica e socialmente, a não ser inseridos em organizações nas quais lhes é designado um certo papel e um certo *status* mais ou menos fortemente formalizado. A organização oferece um sistema de legitimidade já definido e sistematizado, onde os valores e ideais que ela propõe, à medida que vão sendo interiorizados, vão servindo de normas de comportamentos aos indivíduos que não irão mais se interrogar sobre o sentido de sua ação (ENRIQUEZ, 1974).

*“Quando você chega, você sabe que você tem potencial, mas você fala assim.. será que eu sou bom.. você não sabe né, você não fez nada.. você acha que você é bom, mas você não sabe né.. ninguém sabe se você é bom. Aí com o tempo você vai vendo que você é bom e os outros vão vendo que você é bom e isso te gera uma confiança e vai ficando tudo muito mais fácil... vai fluindo..” (C 2)*

*“Eu me percebo uma pessoa mais segura, mais madura e que hoje as pessoas me vêem de uma forma melhor, no sentido, assim, como hoje eu já consegui contribuir bastante, as pessoas sabem... ah, ela é responsável por tal coisa... tem um respeito maior, uma valorização maior e isso reflete direto na minha percepção e no meu próprio trabalho” (C10)*

*“Eu, hoje eu me sinto muito mais preparada para saber o que eu quero... para saber o que eu gosto... e eu consigo me imaginar com um pouco mais de facilidade como é que eu vou ser daqui a cinco anos.. eu consigo traçar um pouco melhor que rota que eu quero fazer para chegar no que eu quero ser daqui a cinco anos. Eu tenho mais segurança, porque antes eu não sabia muito bem o que que eu vou ser.. o que que eu gosto, o que que eu não gosto... hoje eu já sei um pouco melhor que caminho que eu tenho que seguir, o que que eu tenho que fazer.” (C 5)*

Segundo ERICH FROMM (apud GIDDENS, 2002 p. 177), o indivíduo deixa de ser ele mesmo; adota inteiramente o tipo de personalidade que lhe é oferecido pelos padrões culturais e, portanto, torna-se exatamente igual a todos os outros e ao que os outros esperam que ele seja.

Para CIAMPA (1993, p. 171), as atividades dos indivíduos se tornam normatizadas, tendo em vista manter a estrutura social e conservar as identidades produzidas, paralisando o processo de identificação pela re-posição de identidades pressupostas, que um dia foram postas. Dessa forma, a identidade que se constitui no produto de um permanente processo de identificação aparece como um dado, e não como um dar-se constante, que expressa o movimento social.

Reatualizamos, através de rituais sociais, uma identidade pressuposta, que assim é vista como algo dado (e não se dando continuamente através da reposição). Com isso, retira-se o caráter de historicidade da mesma, aproximando-se mais da noção de um mito que prescreve as condutas corretas, reproduzindo o social.

A negação da negação permite a expressão de outro **outro** que também sou eu: isso consiste na alterização da minha identidade, na eliminação de minha identidade pressuposta (que deixa de ser re-posta) e no desenvolvimento de uma identidade posta como metamorfose constante, em que toda humanidade contida em mim se concretiza (CIAMPA, 1993).

Podemos perceber a reatualização observando o papel que o jovem executivo representa com o intuito de buscar o reconhecimento dentro da empresa, e para tal, repõe o papel esperado pela mesma.

O que o jovem executivo relata como amadurecimento advém da interiorização dos comportamentos que são esperados pela empresa e da adequação a esse aparato cultural. Sua identidade vai se concretizando nas e pelas novas relações sociais às quais passa a pertencer. O sujeito torna-se progressivamente mais seguro de si. Os participantes não conseguem perceber que é essa adequação aos valores da empresa que os leva a se sentirem mais seguros. Podemos visualizar a transição que ocorre na “percepção de si”

em momentos diferenciados da carreira, através dos depoimentos que serão apresentados a seguir.

*“Hoje me sinto bem mais segura. No começo era aquela coisa: Meu deus, o que eu faço com isso.. ligava para um e para outro, totalmente perdida! E hoje a segurança é maior.” (C 15)*

*“Acho que hoje me sinto mais madura, menos ansiosa, com mais bagagem, mais conhecimento... domínio da categoria.... mas que ainda tem muito a aprender... eu não cheguei no limite do conhecimento ... então eu vejo que eu ainda tenho muita coisa pela frente...” (C 6)*

*“Conforme o tempo foi passando.. foi mudando... aquela questão da adaptação né... a gente vai ficando mais maduro... vai entendendo mais como que funciona de verdade... a realidade... eu acho que foi amadurecendo mesmo...” (C 8)*

*“Ai, eu achava que eu não sabia nada sabe... ai, eu estudei 5 anos, mas e agora... será que eu sei o que é trabalhar... senti um pouco disso sabe... será que eu vou atender às expectativas? Fazer o que eu tenho que fazer direito? Era mais ou menos isso né... acho que é uma insegurança” (C 4)*

*“Eu cheguei aqui eu era muito moleque, eu entrei aqui com 24 anos, então eu era muito mais novo, eu tinha a cabeça diferente, morava com os meus pais.. estava um tempo sem fazer nada.. de férias... eu tinha outra cabeça. E.. passado os 3 anos eu olho para trás hoje e nossa... eu mudei muito.. eu tô com outra cabeça completamente diferente.. você amadurece muito” (C 2)*

Segundo o Gerente de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal:

*“O potencial que a pessoa tem, mais o conhecimento que ela vai adquirindo vão proporcionar um empoderamento, uma segurança e um know how, que vão fazer com que ela se sinta com mais potencial e isso gera uma satisfação no empregado. O fato de você vê as possibilidades, de que as coisas podem acontecer, é um motivador”(C 16)*

Nos dias de hoje, a relação com o trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos. As organizações assumem o papel de fornecedores de identidades tanto sociais quanto individuais, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (FREITAS, 2000b).

*“É super importante.. eu acho que com relação à realização pessoal e profissional, o trabalho é a chave... com relação a desenvolvimento pessoal.. o trabalho para mim... o que eu sinto é que tudo que eu tenho feito tem me desenvolvido tanto pessoalmente quanto profissionalmente... tem me dado uma abertura, uma visão de vida, de mundo, muito melhor... é muito importante e eu diria que é principalmente o foco principal hoje em dia...” (C 14)*

*“Eu acho que é fundamental, porque se eu for pensar em cidade, eu não ficaria aqui, eu voltaria para minha cidade, se for pensar no meu marido.... o que está segurando a gente aqui é a Delta..*

*Toda a nossa vida está aqui em Curitiba, por mais que tenha “n” aspectos negativos, o que está segurando é a Delta.” (C 13)*

“A busca de legitimação por parte do corpo social torna-se muito intensa. A organização acredita que a legitimidade se baseia no consenso e na submissão de seus membros, da mesma forma que estes acreditam encontrar na servidão e na integração às grandes organizações uma garantia de identidade e um sentido para a vida” (MOTTA, 2000, p.91).

*“Olha, é uma coisa de está assim morando longe de todo mundo, de família, da maioria dos amigos, que não são daqui.. então o trabalho acaba ocupando um espaço bem grande da minha vida. A gente tem que se policiar para não ficar demais, porque você fica assim, se deixar, para não ficar em casa sozinha...” (C 9)*

*“Eu acho que eu tenho um lado emocional, o lado pessoal, afetivo e o lado profissional. E conta muito o lado profissional.. Então, se eu tiver muito bem emocionalmente, mas tiver mal no trabalho, eu não vou está completa sabe.. não vou está me sentindo bem... então eu tenho que está realizada no trabalho... se eu tô feliz aqui, parece que as coisas, o restante, anda mais rápido....” (C 5)*

O trabalho é uma importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com o seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material; representa também uma satisfação ao ideal de ego e preenche a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo. A nova ideologia do *management* se aproveita desta relação forjando uma relação identitária entre a identidade da organização (definida por seus dirigentes) e a identidade dos que nela trabalham (FREITAS, 1999, p. 44 e 162).

*“Muita gente fala.... ah eu tenho que separar a vida pessoal da vida de trabalho.. para mim.. isso é impossível... tem um limite.. lógico, mas acaba influenciando... e tem que ter realização profissional, pelo menos eu não me imagino sem trabalhar... tenho certeza que se eu não trabalhasse a minha vida pessoal ia ser muito ruim assim... ia ser frustrante... por que no trabalho você constrói né, você vê a sua contribuição né... eu estudei para isso... e o mundo de hoje é assim... muito diferente do que era antigamente... e tem que ter realização... e na verdade, a gente passa a maior parte do nosso tempo no trabalho... a gente fica mais no trabalho do que em casa... então tem que ter realização mesmo...” (C 4)*

*“Eu acho que a gente tem que ter um trabalho né, tem que fazer alguma coisa.. tem que se sentir útil... e o primeiro ponto é você fazer alguma coisa que você sente que está agregando.. que está*

*contribuindo... o segundo eu acho que realmente é o econômico... não precisa trabalhar 15 horas por dia.. 4 horas, meio período seria o ideal né... mas está difícil achar alguma coisa assim...” (C 8)*

As empresas, ao admitirem pessoas jovens, têm a oportunidade de lidar com indivíduos cujo sistema de referência (competência, valores, convicções, *status*.) está relativamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, de forma que é muito fácil apagar estas referências para substituí-las por normas, valores e técnicas específicas da empresa. (PAGÈS,1987).

A partir do relato abaixo, do gerente de planejamento e desenvolvimento de pessoal da Delta, percebemos a forma como a empresa procura apreender o sistema de referência do indivíduo para adequá-lo mais facilmente aos valores e normas da organização.

*“Não é somente a proposta de trabalho e a satisfação financeira que se busca quando se entra na empresa, tem também uma satisfação pessoal que você vem atrás. O trabalho te dá a sensação de que você está exercendo o seu potencial, o seu conhecimento, e ainda está sendo remunerado. O propósito da empresa: ‘satisfazer os sabores da vida’, na cabeça do indivíduo, passa a ser o significado do trabalho para ele. Tem gente que pensa assim: ‘eu me satisfaço quando, através do meu trabalho, tô exercendo todo o meu potencial’. isso está na cabeça do cara, vai depender dos valores de cada um, do que ele pensa. É tentar colocar na balança tudo o que ele valoriza”*  
(C 16)

CALDAS & TONELLI (2000), através da metáfora do *homem-camaleão*, explicitam as possíveis conseqüências das representações que precisam ser incorporadas pelo sujeito frente às demandas do trabalho.

Através das declarações abaixo, podemos perceber a consonância dos relatos dos entrevistados com os apelos do mercado relacionados à necessidade de aprendizagem contínua, bem como a identificação com alguns valores da organização, como paixão, atitude e agilidade.

*“Eu acho que a gente pode está realizada, mas nunca está completa.. eu acho que sempre tem coisas para realizar, para conquistar. Eu acho que no estágio que eu me encontro eu posso dizer que eu tenho conseguido atingir os meus objetivos... mas acho que eu tenho muito mais pela frente..... não é uma coisa que tenha fim.” (C 10)*

*“Eu me defino ainda sempre em desenvolvimento, eu acho que profissionalmente a gente sempre pode aprender mais. Eu acho que eu tenho um potencial, mas não exerço totalmente... a minha liderança com o meu grupo, eu exerço totalmente...eu acho que eu tenho um potencial de exercer perante os pares e superiores mais liderança.. então é uma coisa que agora eu vou tentar me dedicar mais... então eu diria que eu tô numa fase de desenvolvimento... sempre aprendendo.. sempre tem alguma coisa para melhorar.. sou muito auto crítica demais... então eu me cobro muito... deveria saber isso melhor... eu tô me desenvolvendo ainda.. tô melhorando.” (C 8)*

*“Eu acho que foi a minha determinação para fazer as coisas nos trabalhos de grupo... e também a paixão.. que é até um dos valores da Delta.. é aquela coisa de você se agarrar e fazer a coisa acontecer mesmo..” (C11)*

*“Eu vejo que a Delta é um perfil meu... é uma correria.. compara empresa, vende empresa... muda estrutura, muda layout...então é muito parecido comigo, com a minha personalidade..” (C 2)*

*“Eu acho que eu sou muito organizada, muito determinada.. quando me pedem uma coisa eu quero fazer assim da melhor maneira e o mais rápido possível.... e isso eu acho que é super importante para a Delta... né.. a gente vive num dia-a-dia de pressão, mesmo, e tem que dar resultado e rápido.. então eu acho que essa característica minha me ajudou muito e vem me ajudando..” (C 4)*

O Gerente de Recursos Humanos da Delta, em entrevista à uma revista, quando se refere aos funcionários que servem de exemplo na empresa e ao que eles têm em comum, afirma: “A contínua busca pelo desenvolvimento, vontade de aprender, bom senso de oportunidade e abertura para novas experiências e desafios”. Para ele, “todos têm o perfil alinhado com os valores da companhia”. Além disso, “não se acomodam e, com persistência, vencem os momentos de ambigüidade em suas carreiras” (D12, p. 10) .

Na lógica humana de quase “seleção natural social”, adentrar ao mundo da organização é ser campeão, é ter o privilégio de conviver com outros privilegiados. Neste discurso de inclusão do candidato ao quadro efetivo, já está embutido o discurso da exclusão. Deve haver uma identificação entre ambos com os valores e comportamentos; e essa identificação deve partir do novato. Caso este não se “adapte” aos valores organizacionais, seu desligamento será conseqüência “natural” (SCHIRATO,2000, p.75 e 92).

*“E eu queria entrar numa faculdade boa, para depois entrar numa empresa legal. Eu fiz só para USP e para GV. Hoje em dia não é mais garantia você está numa faculdade boa, mas ainda ajuda um pouco. Dependendo da faculdade que você faz, não passa nem no filtro do programa de trainee... realmente ajuda... não é garantido mas ajuda...” (C11)*

*“Eu acho que na entrevista eu passei muito que eu sempre fui interessada em correr atrás das coisas, tanto que tinha uma lá que tinha apresentação pessoal e eu levei fotos de lugares que eu ia voluntária e mostrou o interesse que eu tinha e também competência assim, porque querendo ou não eu sempre fui dos melhores alunos.... acho que foi um pouco isso.” (C 13)*

*“Lá em casa é mais ou menos assim... uma fez USP, eu fiz UNICAMP, meu pai fez USP.. então todo mundo tinha assim... queríamos um alto padrão... então sempre fui criada assim, com isso.. todas nós fizemos faculdade estadual, sempre fomos muito estudiosas.. então sempre tivemos isso na família... não de ser exatamente cdf, mas a gente tinha, assim, uma certa facilidade com os estudos... então era natural que chegasse e.. ah, quero fazer a melhor faculdade que tenha nessa área... então era natural que quando se formasse...procurasse uma coisa à altura...” (C 8)*

*“Meu pai trabalhou durante 21 anos em uma multinacional também.. ele era gerente lá e tudo... de uma certa forma até me falava a respeito disso.. e ele me contava... era bem elaborado... e como ele trabalhava em uma empresa grande.. eu admirava o trabalho dele e eu queria algo assim também.. e de resto a influência veio da educação que eu tive também...” (C 7)*

*“Desde pequena eu sempre... minha mãe exigia muito sabe.. ela era uma pessoa que se exigia muito... e a gente sempre foi.. tanto eu como meus irmãos, sempre muito bons alunos, sempre fomos muito bem.. então eu acho que isso desde o começo garantiu que a gente estudasse em boas faculdades... e é um ciclo.. é um processo.. e o programa de trainees é uma consequência...” (C 6)*

*“Os meus pais sempre valorizaram demais a questão da educação, de bons colégios... meus pais não são ricos mas sempre fizeram questão de pagar colégio particular para os 4 filhos, e nós 4 fizemos faculdade na federal. Acho que isso contribuiu bastante..” (C 10)*

Podemos perceber, a partir dos relatos apresentados acima, que a identificação com os valores organizacionais foi sendo desenvolvida no decorrer de uma história de vida baseada em uma formação familiar e educacional exigente, que enfatiza a dedicação, o esforço e a excelência pessoal. Características que se enquadram perfeitamente no perfil que as grandes organizações esperam de seus funcionários.

Interiorizamos aquilo que os outros nos atribuem de tal forma que se torna algo nosso. A tendência é nos predicarmos coisas que os outros nos atribuem (CIAMPA, 1993, p. 131).

Segundo GOFFMAN (1985), quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade e até realmente mais do que o comportamento do indivíduo como um todo.

Deleuze e Guattari (apud ROLNIK, 1985 p.29) utilizam o termo desterritorialização para indicar a transformação do homem em pacote de energia, força de trabalho comercializável, o que implica o desmanchar de um código e de um território: percepções, sensibilidades, atitudes, gêneros de ação, maneiras de se mover, modos de vida, formas de sociabilidade – enfim, tudo aquilo que faz a consistência, a textura de um processo de existência social.

PAGÈS (1987) faz algumas considerações importantes a respeito deste termo:

O território é, antes de tudo, o espaço no qual se enraíza nossa identidade, o lugar de nossos prazeres, de nossos temores, de nossas relações importantes, a superfície de inscrição de nossa história pessoal, enfim o conjunto de nosso sistema de referência. A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo da empresa. Em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa (PAGÈS, 1987, p. 119).

Utilizaremos os conceitos acima apresentados, de território e de desterritorialização para buscar apreender as dificuldades pelas quais os participantes do “programa de *trainee*” passam e as implicações deste programa na vida pessoal e na identidade dos mesmos.

*“A empresa, como trabalho, influencia bastante na minha vida pessoal.... porque assim, eu até tenho vontade de morar próximo dos meus pais, mas não vou sabe, acho que não dá para largar assim de uma forma estão incoseqüente. Porque é uma oportunidade legal.. você pensa, mesmo que eu fique mais 2, 3 anos aqui... e depois se eu quiser sair, eu tenho uma bagagem muito maior... o que eu aprendi nesses 4 anos... foi incomparável. Eu até penso em voltar para perto de novo, mas para voltar para lá eu quero voltar bem. Mas às vezes acontece alguma coisa com alguém da família aí seu mundo cai né. Esse ano morreu um tio meu.. e eu fiquei pensando, vai que acontece alguma coisa com o meu pai e eu fiquei esses anos todos longe dele... ai, gente, é uma angústia... é muito conflitante.. eu acho que talvez para homem seja mais fácil... e para mulher é difícil... a gente pensa.. ai eu quero parar num lugar, eu quero ter filho perto da minha mãe... então é isso que me deixa assim.. porque na realidade eu não quero ficar o resto da minha vida aqui em Curitiba, mas se tiver que ficar eu vou ficar..” (C 9)*

*“Profissionalmente, hoje sou uma pessoa realizada... para aquilo que eu tracei para a minha vida até o determinado momento, sim, considero. Pessoalmente, também, é lógico que com ressalvas.. O fato de eu ter viajado bastante o ano passado e de que cada hora estava em um lugar... acabei não tendo tempo para namorar.. essas coisas.. tô longe da minha família.. Às vezes me incomoda... Lógico, que se eu pudesse ir morar no interior de São Paulo, seria muito melhor...*

*então é lógico que existe essa questão pessoal e é lógico que isso pesa, mas eu acho que tem que ser contornado.. “ (C 3)*

*“Eu não chamaria de prejudicar.. tem uma frase junto... foi por minha opção. Eu entrei na empresa com 85 kg, um cara atlético, esportivo, joguei campeonato de vôlei brasileiro. Eu nadava, fazia vôlei, tinha uma vida muito mais social.. e por opção minha... é aquilo que eu te falei... eu adoro o meu trabalho.. o que eu faço, então entre fazer o que eu faço, que eu gosto, e jogar voley, que eu também gostava, mas que o resultado... eu busco plantar a semente para colher depois... e como a hora de plantar a semente é agora, eu abri mão desse lado pessoal. Morei 2 anos em hotel... então desde que eu entrei aqui eu ganhei 20 quilos... mas eu tô buscando voltar a nadar... e acho que abri mão um pouco.. e também por opção, me distanciei um pouco dos meus amigos.... tenho contato e tudo, mas me distanciei um pouco.” (C 12)*

As organizações são espaços de comportamentos controlados e todo o controle do social passa, necessariamente, pelo controle da identidade (FREITAS, 2000b). As exigências mercadológicas criam um certo desconforto para o trabalhador, que, visando adaptar-se às mudanças que ocorrem em alta velocidade, acaba permitindo a fragmentação do seu “eu” e abre mão da possibilidade de desenvolver uma história de vida contínua e centrada em valores pessoais e na auto-realização.

*“Eu dou mais importância para minha vida pessoal... depois que eu voltei de férias agora mês passado, eu tô procurando sair todo dia mais cedo, procurando fazer coisas fora da Delta porque estava num ritmo muito... saía daqui 10 hs da noite... aí realmente você nunca faz amigos, não tem mais vida pessoal.. eu tô tentando ainda arranjar um equilíbrio..” (C 11)*

*“Então.. para mim... não vejo problema.. está todo mundo no mesmo ritmo... não sei no futuro né... Eu até penso no futuro...Ah, eu penso mas eu penso para resolver quando chegar a hora... mas com certeza vai ser difícil.. deixar filho pequeno em escola... sem ter família... isso é uma coisa que eu nem sei... sem ter uma avó, ou uma mãe perto... é muito difícil... aí, será que eu vou conseguir ter um filho aqui sozinha... sem ninguém... estando todo mundo lá... espero que sim, mas é uma coisa que como eu não pretendo ter estão cedo...” (C 6)*

*“É uma fase.. eu não tenho filho.. Eu não sou casada, eu tenho energia... e agora é a hora de tentar, de fazer tudo.. e eu procuro assim sabe.. nos momentos que eu tô mais sozinha... que eu quero sentir alguma saudadezinha.. que eu vejo que vai dar alguma coisa... eu pego a minha bicicleta saio... eu adoro andar de bicicleta.... ponho um som no ouvido bem alto e esqueço do mundo... então eu já tenho as minhas válvulas de escape... eu já sei quando eu vou sentir alguma coisa.. quando alguma coisa vai ficar ruim.. eu já sei o que eu devo fazer para evitar que fique ruim... eu já tô me mapeando melhor, eu já sei como me driblar..”(C 5)*

O ser humano necessita construir, pelo menos ilusoriamente, um alicerce que lhe proporcione a possibilidade de criar um espaço de segurança, um estilo de vida em que

haja um sentimento de continuidade baseado em ações de realização e satisfação pessoal. Entretanto, nas condições de trabalho atuais, o sujeito tem grandes dificuldades de manter tal sentimento de segurança e continuidade, tornando-se um ser mutante e dependente das demandas mercadológicas.

A atmosfera de exigências e mudanças intensas desestrutura o cotidiano e os hábitos do sujeito, transformando sua vida em uma seqüência desordenada de acontecimentos que fogem ao seu controle e estimulam o aparecimento de ansiedades ameaçadoras. O controle de seu cotidiano passa a ser exercido por entidades externas.

Segundo GIDDENS (2002), o indivíduo entrega o controle das circunstâncias de sua vida às influências dominantes das máquinas e mercados. O que era originalmente humano torna-se alheio; os poderes dos homens são experimentados como forças que emanam de um ambiente social objetificado.

*“É desgastante, pôxa, te exige para caramba, você pensa... sempre a gente pergunta, pô, o tempo não volta atrás, eu poderia está fazendo uma outra coisa.. fazendo mais exercícios, mais esportes, fazendo mais coisa social, mais lazer.... ai (suspiro), mas tem alguma química lá que ainda assim, eu acho que vale a pena.... alguma coisinha assim.. não sei se a gente gosta de sofrer... eu ainda assim acho que vale a pena... eu não sei se eu ainda vou continuar achando assim a hora que eu quiser ter filho... eu ainda sou nova.... eu casei faz pouco tempo... eu não sei se realmente eu vou começar a questionar muito mais se é isso que eu quero.... se continua valendo a pena... porque para mulher é muito desgastante... “ (C 8)*

*“Eu não tenho tempo suficiente para fazer as coisas que me realizam pessoalmente. Então, eu não tenho tempo para ficar com a minha família , para ter um cachorro, correr com o cachorro, para viajar.... Então eu procuro me realizar profissionalmente, porque é aonde eu vou ter mais tempo.. e se eu consegui me realizar aqui.. eu vou está mais tempo feliz... e eu acho que a minha realização profissional é o que está mais em voga agora.” (C 5)*

*“Eu acho que se você perguntar para algum trainee hoje... que é trainee mesmo, qual que é a expectativa dele, se ele falar que ele quer ser menos do que vice-presidente da empresa, ele deve está mentindo... eu acho que quando a pessoa entra você tem a expectativa de ser o presidente da empresa... e hoje eu já não tenho essa expectativa não.. e eu acho que nem diretor eu vou querer ser... porque o que a gente vê é o seguinte... as pessoas.. como elas se comportam fora da empresa... tem gente que até fora da empresa continua se sentindo responsável... tem gente que recebe ligação às 2 horas da manhã para vir para fábrica.. sabe assim.. tem gente que trabalha sábado e domingo.... e esse tipo de coisa eu não gosto, não suporto na verdade... para mim.. eu gosto de trabalhar até a hora que eu vou embora... e tem gente que isso vira rotina... e isso normalmente vira rotina para quem... para quem é gerente.. para quem é diretor, presidente... tem pessoas que eu tenho certeza que não viu os filhos crescerem.. esse é o tipo de coisa que eu não quero para mim, de jeito nenhum... o que acontece muito é o seguinte.. a pessoa fica um escravo da empresa.. e eu acho que não vale a pena isso... na época eu não sabia disso... eu sabia pouca coisa.. então agora eu não sei se vale a pena, sacrificar tanto da sua vida... por causa de*

*dinheiro... nem por cargo nem por poder... eu acho que isso não vale a pena... eu prefiro ter um padrão de vida menor, mas ter uma qualidade de vida bem maior do que pessoas aí que têm poder.. um monte de coisas... tem poder aqui dentro... depois chega na casa dele... sabe.. às vezes ele quer impor o poder que ele tem aqui com a família... e isso acaba despencando a vida do cara inteira... então.. eu não quero isso para mim de jeito nenhum...” (C 7)*

GOFFMAN (1985) afirma que o indivíduo pode envolver profundamente o seu eu em sua identificação com um determinado papel, instituição ou grupo, e em seu conceito de si mesmo como alguém que não rompe a interação social ou desaponta as unidades sociais que dependem dessa interação. Dessa forma, o sujeito acaba tendo como mais importante a representação de seu papel social do que a realização de seus próprios desejos pessoais.

Segundo CALDAS & TONELLI (2000), do ponto de vista socio-psicológico, a sociedade moderna criou uma nova forma de identificação, que tende a nos induzir a mudanças obsessivas e pouco refletidas. Nesse sentido, a modernidade produziu também uma nova forma de personalidade, que denominamos *homem-camaleão*; um indivíduo levado mais pela incerteza do que pelo pensamento ou pelo juízo; uma entidade dirigida por reação em vez de propósito; um cabide de personagens, que constrói sua identidade dependendo da situação.

Em seguida, observamos relatos que demonstram os sacrifícios aos quais o jovem executivo se submete com o intuito de representar de forma satisfatória seu papel social.

*“Com certeza teve impacto na minha vida pessoal... eu perdi muitos contatos, com muita gente que eu sempre tive um relacionamento super legal... eu acho que você perde muita coisa, na verdade você tem que abrir mão. Você faz uma escolha... eu tô aqui, se eu quiser a regra é essa e eu quis.. e eu tô aqui... você assume isso infelizmente como uma realidade triste, mas é uma realidade... você abre mão de muita coisa.. tem um preço sim e não é barato.. paga um preço alto... No geral, o impacto foi negativo, o preço não é baixo não.” (C 14)*

*“Na hora que você pensa em ter filho, é difícil você ver mulheres com filho numa posição mais... tem umas que já se divorciaram... outras que nem casaram ... então não é um bom sinal né... então a tendência é eu questionar mais se vale a pena.... mas por enquanto valeu a pena... daqui a pouco a gente vai mudando o foco né... aí você já não é mais aquele potencial para companhia.... muda tudo né.... mas não pode ficar pensando muito assim né... eu ainda não tô pensando...” (C 8)*

*“A empresa tá.. quase que a minha vida está se misturando com a da empresa.. Não é saudável isso, não é o ideal, mas é o que está acontecendo hoje em dia. E eu sei que são fases, sabe, são fases da vida.. e nessa fase que eu tô vivendo agora a empresa está quase que tomando a minha vida mesmo.” (C 2)*

Segundo SENNETT (1999), o capitalismo de curto prazo corrói o caráter, sobretudo aquelas qualidades que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável. As condições adequadas à experiência de trabalho de curto prazo e à instituição flexível exigem um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências.

*“Em relação a trabalho, a minha característica mais forte eu acho que é comprometimento. Se eu sou responsável por determinada coisa, pode ter certeza de que aquilo vai sair... eu fico nervosíssima se não sair certo. Gosto de sempre buscar alguma coisa nova... não suporto trabalho repetitivo.. tudo que surge de programas para implementar, eu acabo me envolvendo... gosto de trabalhar em projetos... porque você tem um objetivo, um prazo, e quando você consegue dá uma realização boa.” (C10)*

*“Eu sou uma pessoa assim.. se eu quero uma coisa... se eu ponho na cabeça.. eu sei que vai acontecer sabe.. eu luto por aquilo e eu sei que acontece... eu acho que essa foi uma das principais.. E também, eu não tenho medo das coisas sabe, eu sei que tudo é possível sabe, tudo eu posso conseguir, tudo eu posso alcançar... uma hora ou outra as coisas vão chegar lá.. então eu acho que isso foi um diferencial que me ajudou...” (C 5)*

*“Eu acho que o que ajudou bastante foi a minha determinação de buscar as coisas.. de fazer curso, de está sempre querendo aprender... acho que isso foi o principal para o programa trainee..” (C 4)*

A citação abaixo, retirada da obra de FREITAS (2000b, p.15), expressa de forma clara e objetiva todas as exigências pelas quais os sujeitos que habitam as organizações atuais, entre eles os jovens executivos, se submetem para serem reconhecidos.

O tipo de ser que elas pretendem formar é o retrato das próprias contradições que abrigam no seu seio. Elas dizem ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas, ao mesmo tempo, ele deve colaborar, integrar-se na equipe e fazer parte do time; pedem que ele seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; elas querem que ele tenha iniciativa, mas sendo obediente; ele deve ser orgulhoso de estar no time, mas deve sempre provar que merece o lugar do outro; ele pode tudo, mas não sabe nada; ele é grande e potente como elas, mas frágil a cada reestruturação que elas farão; querem que ele seja herói numa maratona que não tem fim, fazendo com que ele corra pelo próprio movimento em direção ao alvo, uma vez que este não é para ser atingido. No limite, o que elas pedem é que ele seja diferente sendo o mesmo que os outros, que ele as ame independentemente de ser amado.

### 6.3 IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO SOCIAL

É através das relações sociais e da interação com o grupo que o sujeito se realiza, se identifica e é reconhecido. Se considerarmos a organização como uma entidade construída por grupos de pessoas que se relacionam entre si, poderemos estudar os processos de identificação e reconhecimento que ocorrem no interior desta.

Segundo ENRIQUEZ (1997), o ser humano vive continuamente entre a manifestação de seu próprio desejo (reconhecimento de seu desejo) e a necessidade de identificar-se com o outro (desejo de reconhecimento). Na realidade, somente o “outro” pode reconhecê-lo como portador de desejos e garantir-lhe seu lugar na dinâmica social.

A organização, como conjunto estruturado e estabilizado, coloca o indivíduo no desafio de provar sua existência, e o faz estabelecendo elementos de identidade social que definirão a forma como cada um lutará no jogo pelo reconhecimento. A “identificação” com a organização exige dedicação quase que exclusiva à empresa. O sujeito precisa estar disponível de “corpo e alma”, o que faz com que se crie uma ilusão da realidade (FARIA, 1985 b).

A relação entre identificação e reconhecimento social será analisada a partir das seguintes categorias:

**QUADRO 16 – CATEGORIAS DE ANÁLISE – IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO SOCIAL**

A) Possibilidade de afirmação e de onipotência de si
B) Reconhecimento social do esforço
C) Reconhecimento externo por estar na empresa “X”
D) Reconhecimento interno
E) Troca de favores entre empresa e <i>trainee</i> (equidade)
F) Identificação enquanto grupo (a importância do <i>trainee</i> )

G) Percepção dos outros funcionários em relação a eles (“os privilegiados”, “os metidos”, “não fazem nada”)

Nas novas condições do mercado atual, o trabalhador se depara constantemente com inúmeros riscos, entre eles o risco de não ser reconhecido e de não conseguir estar aperfeiçoado o suficiente para responder às demandas. Entretanto, por mais que o sujeito se esforce, não há garantia de que haverá lugar para ele em um mercado de mudanças rápidas, contínuas e na maioria das vezes devastadoras.

SEGNINI (1992) afirma que a empresa procura transmitir a seguinte idéia: se o funcionário, “com otimismo e entusiasmo”, seguir e defender os princípios que garantem a sua submissão ao trabalho de forma integral, “até onde suas forças permitirem”, “com todo o seu amor”, com “disciplina e justa humildade”, “reparando os erros que cometer” e integrando-se totalmente ao ideário da instituição, poderá obter o conjunto de “recompensas” que a organização pode lhe oferecer.

*“As pessoas falam mais do que eu mesmo acredito, que eu sou uma pessoa que tenho bastante potencial e claramente as pessoas tentam me mostrar, os meus superiores, que a companhia está apostando em mim e que eu estou retribuindo.. que eu sou uma pessoa que está em desenvolvimento... me dando oportunidades e desafios para continuar decolando...” (C 8)*

*“Eu tenho um plano de trabalhar por um período de 1 a 2 anos em outro país como parte do meu desenvolvimento pessoal.. e é lógico que o profissional é consequência... na verdade para empresa o desenvolvimento profissional virá com a experiência fora.. eu acho que deve ser uma experiência pessoal muito rica. Além disso, a empresa gosta muito de pessoas que tenham trabalhado em locais diferentes.” (C 12)*

O trabalho tem um papel fundamental na construção da identidade do sujeito. A organização e o indivíduo se utilizam de uma relação de troca de recompensas visando realizar seus objetivos particulares a partir de projetos comuns.

*“Ser muito exigido... por um lado é ruim, difícil, mas por outro lado você sente crescendo.. e depois que passa pelo sufoco, você olha para trás e vê que realmente.. tudo valeu a pena... então é uma empresa muito legal.. que dá muita oportunidade.. você tem perspectiva de está trabalhando fora, por ex. tem gente que já foi, já voltou.. isso é uma coisa muito forte dentro da Delta.” (C 6)*

O imaginário das organizações modernas busca responder à problemática atual de fragilidade no processo de identificação dos indivíduos (FREITAS, 2000b). “A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único. O indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer esta ambição, ele aceita a escravidão”(PAGÈS,1987, p. 135 e 141).

Para ENRIQUEZ (1974, P.56). “numa organização, cada um, apesar de suas diferenças, é colocado nas malhas de um jogo social geral, que podemos designar como a ‘luta pelo reconhecimento’ ou ainda o desejo de reconhecimento. É na medida em que são reconhecidos pelos outros , que cada um tenta preservar e encontrar continuamente sua identidade, sempre ameaçada na sua permanência”.

*“Eu sei que as pessoas me vêem como um trainee que deu certo.. porque toda vez que tem uma entrevista com trainees, todo começo de ano quando entra uma nova turma de trainees, eles pegam 1 trainee de cada ano.. eles nunca chamaram outro trainee do meu ano, eles sempre me chamam..” (C 12)*

Um fator importante para a manutenção dos funcionários na empresa é o nível de reconhecimento que esta dispensa aos seus trabalhadores. A partir do momento que o indivíduo se sente reconhecido, passa a ter a sensação de que não é apenas mais um, mas alguém valorizado e importante para a organização.

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, angústias, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido (DEJOURS, 1999).

Segundo SCHMITT (2003), o reconhecimento que a empresa oferece ao indivíduo é dado pela capacidade de este internalizar as regras, adaptar-se às exigências e reproduzir sua ideologia. Os que não se adequam às exigências são desvalorizados e excluídos. A citação abaixo demonstra um caso de “não adequação” à política altamente exigente da

empresa e as conseqüências que este funcionário vem sofrendo em decorrência desta não concordância.

*“Tem uma nova gerente ... muito legal.. que te dá abertura.. e ela acredita bastante em mim também... eu tô mais animado por causa disso. Porque eu acho que se não fosse por isso.. eu já estava pensando em mandar uns curriculuns por ai... então, eu dei uma segunda chance para empresa.. depois dessa mudança toda... então, vamos ver... porque eu não quero continuar fazendo o que eu tô fazendo nos próximos 4, 5 anos, eu não quero... eu vou querer alguma coisa diferente.” (C 7)*

A adesão total é altamente gratificante, não só pelo valor de estar empregado no mercado, em que se pode realizar um trabalho, mas também pelo sentimento de pertencimento que aí se encerra: não estar mais sozinho, conviver com iguais – e iguais altamente diferenciados dos demais (SCHIRATO,2000).

*“A Delta é uma empresa muito admirada. e a gente compara mesmo, e tem que dar valor.. porque as empresas não são assim... é claro que às vezes a gente fica até mais tarde e tal, não tem muita hora para trabalhar, mas tem a parte de vida pessoal.. e as pessoas de fora admiram.. quando você fala que trabalha na Delta.. e eu vejo pelas pessoas que se formaram comigo, como elas estão agora... E a parte salarial eu também acho super importante citar, a gente tem um salário muito bom aqui na Delta. É uma empresa que valoriza isso também.. e é importante né.. Então isso faz o diferencial, você cria um vínculo com a empresa né.. e é uma empresa que eu não me imagino sem está na Delta, de verdade, não é .. cria um orgulho.. “ (C 4)*

Vencer passa a ser o meio de ser reconhecido, admitido e aceito. O sucesso, a ambição, a carreira vão se tornar para o indivíduo os valores essenciais, pois através deles poderá preencher a angústia do vazio: para ser reconhecido é preciso vencer. Dessa forma o indivíduo sente-se valorizado no seu vínculo com a organização e, graças a esta, sente-se participante de um processo social que o transcende e lhe permite identificar-se com seu poder, mesmo que este o destrua (PAGÈS, 1987).

*“A minha satisfação é quando em uma empresa de 11 mil funcionários escolhe 1 exemplo de uma carreira de sucesso e esse exemplo é você, é um reconhecimento que não tem dinheiro no mundo que pague. É sempre muito legal isso.. e é reconhecimento.” (C 12)*

Com o intuito de tentar proteger-se dos riscos, diminuir o grau de ansiedade provocado pelas exigências e obter reconhecimento social , o sujeito procura “misturar-se

ao ambiente”, adaptar-se, representar papéis, imaginando que, dessa forma, conseguirá escapar dos perigos e ameaças vigentes. O indivíduo só se sente psicologicamente seguro à medida que os outros reconhecem seu comportamento como apropriado ou razoável.

Ao aprender a ser outro, o indivíduo como que sai de si, torna-se outro, exterioriza-se na realidade. O subjetivo torna-se objetivo; e a recíproca também. (CIAMPA, 1993)

As pessoas tornam-se o que ROLNIK (1996 apud CARVALHO GRISCI, 2002), denomina de “toxicômanos de identidade”, ou seja, sujeitos entorpecidos que buscam, no consumo de inúmeras identidades, nos *kits* de perfis-padrão ditados pelo mercado, minimizar a sensação de vazio e o medo da exclusão.

*“É um grande diferencial você lutar para chegar no melhor resultado, no menor tempo e no menor custo.. se você tiver buscando isso sempre, a empresa vai reconhecer o seu trabalho... Mas eu sei... porque às vezes a gente recebe visita de diretores de fora e em alguns casos eu me apresentei.. como Fulano.. ah, você que é o Fulano... e é um prazer né.. ouvir uma coisa assim... mas eu posso te garantir que é fruto de muito suor... eu já cheguei 7:30, 8 horas e saía às 10, 11 horas da noite assim direto..” (C 12)*

Segundo VASCONCELOS & VASCONCELOS (2002), o conceito de identidade designa a luta pela permanência nos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência. O sujeito se reconhecerá a partir do julgamento social de seu valor. O valor que o indivíduo atribui a si próprio depende da medida social de seu valor.

*“Eu sabia que eu estava fazendo alguma coisa que ia ser muito bom para mim. E isso eu percebo um pouco assim já, tipo, professores, colegas de faculdade, eles tratam diferente, você cria um certo respeito em relação à você sabe. Pelo fato de trabalhar numa empresa grande, de ter experiência. Eu tive a oportunidade de viajar, eu fiquei 2 meses na Europa o ano passado.. e isso vai contando, fiz um curso lá.... Então você adquire um pouco de respeito eu acho.” (C 9)*

*“O salário era bom, você tinha benefícios... a empresa era muito boa... então para família realmente era visto com uma coisa muito positiva e pros amigos também... porque entrar em um programa de trainee.. eles sabem que o processo seletivo é muito rigoroso... então quando você conseguia em uma empresa multinacional... era aquela coisa.... olha... fulano está super bem... porque trainee tem um certo status né...” (C 8)*

*“Eu acho que é uma coisa que valoriza. Eu me sentia... a minha família estava orgulhosa... porque é um processo super afunilado... para você entrar como trainee... e depois que você entra eles ficam bajulando.... e você fica, nossa eu sou o trainee da Delta... que legal.. é uma coisa*

*assim totalmente lavagem cerebral... para mim foi assim, você se sente assim, sou trainee, como eu sou importante para essa companhia.. super, eu sou o futuro da companhia... “ (C10)*

Para os funcionários, a empresa tem a condição de oferecer-lhes uma identidade. O pertencimento à empresa Delta faz com que se sintam valorizados e reconhecidos por fazerem parte de uma organização de grande porte, reconhecida mundialmente.

Segundo CALDAS & TONELLI (2000), a identificação dos membros de um grupo com uma idéia, com um líder, com a cultura organizacional, por exemplo, pode ser grande a ponto de as pessoas perderem sua autonomia de pensamento e passarem a se conduzir apenas pelos ideais do grupo. Os indivíduos vivem uma identificação estreita com os demais membros do grupo que não há mais espaço possível para o exercício da autonomia e da individualidade. Se por um lado o grupo protege o indivíduo e o alivia de sua solidão, promovendo o reconhecimento social e inserindo-o num contexto de solidariedade, por outro, o grupo pode servir também como mecanismo de ilusão e de auto-engano.

No caso dos *trainees*, se por um lado pertencer ao grupo estava cercado de um certo *status* e de valorização dentro da organização, por outro, os remetia a uma certa exclusão. O preconceito e a não aceitação dos funcionários em relação ao *trainee* se mostraram presentes nas entrevistas. Alguns entrevistados relatam situações constrangedoras e de rejeição que dificultaram sua adaptação à empresa.

*“Muita gente olha assim.. ah, são os queridinhos, os privilegiados... meio com uma certa inveja eu acho.. ou tratam bem.. tem das duas coisas... a recepção geral é boa, mas às vezes quando você está conversando você percebe uma brincadeirinha, como se eles tivessem medo... pô essa pessoa está chegando agora, que lugar que ela vai pegar?..” (C 13)*

*“A gente não se enxergava exatamente superior mas a gente sabia que a gente tinha um tratamento diferenciado. Isso era claro para gente. Dentro do PDG tinham funcionários que não eram trainees... existia alguma animosidade entre eles e alguns trainees... deu muito rolo, muita briga... a gente estava muito focado em apresentar os melhores trabalhos porque a gente estava sendo avaliado por aquilo e os outros funcionários não... eles tinham outras prioridades... aí mais ou menos na metade do ano a casa caiu.. “ (C 14)*

Por pertencer a um grupo visado dentro da organização, a individuação do participante é prejudicada. O deslumbramento pela posição *de status* aparece em alguns

casos, prejudicando a imagem que os outros membros do grupo têm perante os funcionários não-*trainees* da empresa.

*“Eu acho que às vezes eles até sobem, enchem muito a bola e às vezes as pessoas sabem lidar e às vezes não sabem lidar com isso... então é aquela coisa você vai ser o diretor no futuro... então isso acaba, às vezes deslumbra a pessoa... e ela pode ficar... e até o jeito de ela falar assim ... vira... todo mundo vira parceirinho, amiguinho... tipo o presidente êê... talvez isso incomode algumas pessoas.. entendeu... às vezes quem está embaixo, que tem um certo respeito.. pode falar... quem que é esse cara, que se acha.. que vem dar tapinha nas costas da diretora.... mal entrou na empresa.. cresça e apareça.. sabe, pode dar essa sensação... mas é um negócio assim.. que é muito pontual... eu acho que não é o padrão. E todo mundo sabe que... por mais que eles encham a bola, os trainees têm consciência de quem são, de que estão aprendendo, de que estão aqui para crescer...” (C 6)*

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciarmos a pesquisa, buscávamos compreender o processo de mudança pelo qual o jovem executivo passa durante as fases de sua socialização. Acreditávamos que a interiorização dos valores da empresa ultrapassasse a esfera do campo de trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo. Com o desenvolvimento deste estudo exploratório-descritivo, acreditamos ter demonstrado a veracidade deste pressuposto e, além disso, nos deparamos com um rico material empírico que muito ampliou nossa compreensão do fenômeno sob estudo.

O mundo dos *trainees* é cercado de um certo *status*. Entretanto, para alcançar o sucesso, o jovem executivo tem que estar disposto a interiorizar os valores, a aderir aos objetivos da organização e a enfrentar situações adversas dentro de algumas áreas da empresa, decorrentes da falta de alinhamento entre as diretrizes de RH com os outros setores para o recebimento dos participantes do Programa. Foi freqüente, durante as entrevistas, o aparecimento de queixas relativas à discrepância no tratamento dos mesmos por pessoas pertencentes a diferentes áreas da empresa e pelos funcionários não-*trainees* que desempenhavam funções semelhantes aos jovens executivos participantes do Programa. Ao mesmo tempo em que o Departamento de Recursos Humanos os recebia com todo *glamour*, como “jóia rara”, como personagens imprescindíveis para a organização, como pertencentes ao futuro estratégico da empresa, as outras áreas da

empresa “*não percebiam essa tal importância dos trainees*” e até mesmo não concordavam e questionavam tal posição de bajulação da área de Recursos Humanos em relação a esses.

Constatamos uma fascinação inicial na entrada ao “mundo novo”, dotada de um certo deslumbramento, um choque de realidades e uma transposição de papéis que dignifica e orgulha os novatos participantes da “tribo”. A estadia em hotéis luxuosos, as múltiplas viagens de avião, o contato com os mais altos executivos da Delta criaram um certo estado de euforia nos jovens participantes do Programa.

A empresa utiliza duas estratégias principais para formalizar o ritual de entrada no sagrado durante o programa de *trainee*: o *Job Rotation*, e o PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial). Ambos visam repassar ao jovem executivo a “forma de ser” dos funcionários da Delta e os comportamentos que a empresa espera deles.

Em relação ao momento de transição do *trainee* para *ex-trainee*, podemos perceber um certo nível de frustração advindo do choque entre as expectativas iniciais e a realidade em que se encontram os participantes após o Programa. Avaliando sua trajetória dentro da organização, acabam chegando a conclusões insatisfatórias, grande parte das vezes. Refletem a respeito das expectativas iniciais e das realizações alcançadas e percebem que há um grande *gap* entre elas.

A organização não possui uma política de retenção dos *ex-trainees*. O alto investimento no Programa é desperdiçado a partir do momento em que uma parcela desses *ex-trainees* se desligam da organização, atraídos por melhores ofertas do mercado.

Analisando as formas de controle social utilizadas através da cultura organizacional para “socializar” o jovem executivo, observamos que os participantes são controlados de diversas formas. Ao mesmo tempo que possuem orgulho por pertencerem a um grupo de *status* dentro da organização, sentem também o peso da exposição excessiva, da cobrança por resultado e por comportamentos que estejam à altura do papel que representam.

A empresa, por um lado, propõe um mundo de sonhos ao novato, mas, por outro,

indica ao participante o retorno que se espera dele pelo investimento realizado. Isso implica uma obrigação de gerar resultados, e de recompensar a organização por ter sido escolhido para participar do programa de *trainee*.

A pesquisa demonstrou que os jovens executivos que compartilhavam os valores e idéias consoantes aos da organização eram valorizados e reconhecidos. Em contrapartida, aqueles que não se adaptavam ao esquema da empresa, que buscavam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, eram excluídos. Entretanto, a partir das entrevistas realizadas apreendemos que mesmo aqueles que se entregaram “de corpo e alma” à Delta se dividem entre os que sentiram um certo nível de reconhecimento e os que chegaram à conclusão de que não receberam retorno algum. Segundo a ideologia disseminada pela empresa, a dedicação e o comprometimento por parte do jovem executivo implicaria no seu sucesso dentro da organização, mas na realidade apreendemos que outros fatores, como a área fim de lotação do *trainee* e o *sponsor* que foi designado para ser responsável pelo mesmo influenciam, de forma determinante, no nível de exposição e no caminho futuro do jovem executivo dentro da Delta. Cria-se, dessa forma, um paradoxo em que o jovem executivo fica “a mercê” da empresa e muitas vezes não é o responsável direto pelo sucesso de sua carreira.

A partir das entrevistas realizadas observamos a divulgação de valores formais e informais que estimulam a carga excessiva de trabalho na Delta, como por exemplo: “*Enjoy Work Hard*”, “cultura do não saber dizer não” e a valorização do “estar muito atarefado”.

Detectamos que o sentimento de estar recebendo algo em troca, de aprendizado profissional e desenvolvimento pessoal faz com que os jovens aceitem de forma natural a exploração no trabalho e as horas excessivas dedicadas à organização.

A empresa, por ser muito exigente com as pessoas que seleciona para o programa de *trainee*, deixa implícito para o candidato que nada é “de graça” e que é necessário que ele prove continuamente seu valor, justificando, dessa forma, as esperanças nele depositadas. O indivíduo passa a ser monitorado através de medidas, de notas, de avaliações de desempenho formais e informais que vão rotulá-lo de acordo com seu grau de dedicação e de demonstração do rendimento. A partir dos dados apresentados verificamos que o participante sente “na pele” a pressão causada pelas altas exigências da organização e as implicações destas na sua vida pessoal.

A organização, ao captar os sonhos, frustrações, expectativas e desejos dos trabalhadores, passa a se apresentar como a referência, como o caminho para a auto-realização do sujeito, de suas fantasias, da busca pelo reconhecimento social, da aceitação e da identificação com o poder implícito no “grande tudo” organizacional.

O sujeito que habita as organizações, ao buscar inspirar a confiança de executar uma representação de acordo com exigências, normas e procedimentos estipulados pela empresa, acaba permitindo que haja uma sobreposição de seu “eu” socializado em relação ao seu “eu” humano. Na sociedade em geral, e, particularmente nas organizações contemporâneas, as normas do grupo, os valores e as condutas são progressivamente interiorizados pelos sujeitos, fazendo com que estes muitas vezes percam sua referência individual em função do grupo.

A identidade é sustentada pela relação. A partir do momento que o sujeito passa do papel de jovem recém-formado para o de jovem executivo de uma empresa multinacional ocorre uma transição na representação de seu papel social. A fonte de sua realização e reconhecimento passa a se originar na organização, que torna-se responsável pela reposição da identidade do sujeito, no que tange à realização da satisfação e das expectativas do mesmo. Entretanto, essa reposição não costuma ocorrer de forma satisfatória, incitando, assim, insatisfação, insegurança e ansiedade existencial no jovem

executivo, que, ao deixar de se pertencer para se doar à organização, acaba desequilibrando sua vida pessoal.

Em busca de reconhecimento e aceitação, alguns participantes se deixam levar pelas exigências profissionais e esquecem de olhar para si próprios, para seus desejos e aspirações. Abrem mão de sua história de vida, da família, do lazer, mudam radicalmente suas rotinas diárias. As entrevistas realizadas revelaram de forma clara essas mudanças na rotina dos jovens executivos. O indivíduo, em um certo sentido, deixa de se pertencer e passa a pertencer às demandas do mercado e da organização, o que gera uma perda de autonomia e de identidade.

A análise do processo de socialização pelo qual os *trainees* da empresa Delta passam no decorrer do Programa nos demonstrou que o sofrimento dos participantes se inicia com um processo seletivo excessivamente rigoroso. A Delta cria um mundo de fantasia para atrair o candidato a participar do programa de *trainee*, deixando subentendida a existência de múltiplas oportunidades de realização e reconhecimento para o jovem executivo. A continuidade do sofrimento se dá no decorrer da socialização, visto que as exigências de desempenho e a alta carga horária fazem com que o jovem viva exclusivamente em função da Delta abrindo mão de sua vida pessoal. Após o término do Programa o sofrimento continua. Observamos um alto índice de frustração entre os ex-participantes, frustrações estas advindas do choque entre as expectativas iniciais e a realidade propriamente dita.

Trabalhar em uma organização de sucesso, uma multinacional aceita como sendo a ideal pela sociedade capitalista, é uma realização a ser cumprida pelo sujeito que reflete diretamente em sua auto-estima e na percepção de si. Mesmo que o trabalho acarrete uma carga que afete a sua saúde física e mental, o sujeito está disposto a pagar o preço pelo reconhecimento.

O trabalho realizado, desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, operacionalizada através de um estudo de caso, propiciou-nos uma rica e profunda apreensão das especificidades, dos sentimentos e da realidade dos

sujeitos de pesquisa. Entretanto, não conseguiu abranger um universo amplo, ficando restrito aos jovens executivos de uma única organização. Para os objetivos que pretendíamos alcançar a presente pesquisa foi suficiente. Contudo, sugerimos que sejam realizadas pesquisas com outros enfoques em relação ao mesmo tema que complementem esta dissertação.

Poder-se-ia realizar um estudo comparativo entre programas de trainees realizados por empresas privadas e públicas, visando descobrir se existe diferença em relação ao nível de exigência que as mesmas atribuem aos “seus *trainees*”, em relação ao reconhecimento que estes recebem da empresa, ao nível de satisfação das expectativas dos jovens executivos, às formas de controle utilizadas na socialização, às implicações na identidade dos mesmos entre outros aspectos.

Finalizo este trabalho registrando o prazer que tive ao realizar a coleta dos dados da pesquisa no que tange à possibilidade de entender a realidade desse jovens executivos, pessoas comuns, cercadas de sonhos e ambições, que se perdem em um mundo de fantasia e ambição. A riqueza dos dados permitiu-nos a apreensão das realizações, da necessidade de reconhecimento, do fascínio pelos quais os jovens passam no decorrer do Programa, bem como, o contato com o outro lado da moeda, representado pela angústia, pelo medo, pela insegurança, pela frustração e pelo sofrimento quem permeiam a realidade desses jovens executivos ao participarem do programa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIB, J. A. D. Prólogo da obra **Cidadania: trabalho, educação e subjetividade**. Org. PEREIRA, M. C. S. (Org.). Londrina: Ed. UEL, 2001.

AKTOUF, O. “O simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas”, In: CHANLAT, J. F. (Coord), **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. II, 1994.

ALVES, T. Companhias preparam jovens para a liderança. In: **Jornal “O Estado de São Paulo”**. São Paulo: 14 outubro 2002.

ANSART, P. **Ideologia, conflitos e poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

AUBERT, N. Crise Individuelle dans L’Organization. **Psychologie Clinique, social psychique: articulations**, Paris: éditions Klincksieck, n° 3,. P. 97-113., 1990.

AUGRÁS, M. Passagem: Morte e Renascimento. In: (Org.) PITTA, D. P. R. **O Imaginário e a Simbologia da Passagem**. Recife: Ed. Massangana, 1984. p. 35-42

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Presses Universitaire de France, 1977. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: (Orgs) FLEURY, M.T.L. e FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992 . p. 29-43.

BRESLER, R. R. B. **Organizações e ritos de integração: um estudo sobre a passagem**. São Paulo, 1993. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - EAESP/FGV.

BULGACOV, Y.L.M. Gestão da Aprendizagem: “Novas Formas de Controle do Comportamento Humano na Literatura Gerencial”. **Revista de Psicologia Social e Institucional**. v. 2, n.2., dez 2000, p.177-196.

CALDAS, M. P. A Passagem do Pica-Pau: Análise da socialização de *trainees* como rito de passagem. In: (Orgs.) CALDAS, M.P. & WOOD Jr. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M.P. e TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: (Orgs) MOTTA, F. P. e FREITAS, M. E.. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000 p. 131-147.

CALDAS, M. e WOOD JR, T. Identidade Organizacional. In: **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, São Paulo, v.7, n.1, p. 6-17. Jan/mar. 1997

CARVALHO DA SILVA, R. F. Mudanças no Controle Organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total: o caso da siderúrgica riograndense. **Anais do I ENEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais)**, Curitiba, junho 2000.

CARVALHO, M. L. e GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de Impressão em Entrevista de Seleção: Camaleões em Cena. In: **Anais XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002 (CD-Rom). GRT 72.

CASTELLS, M. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. v. II. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Coord. CHANLAT, J. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. v.1. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, v. III, 1991.

CIAMPA, A C. **A Estória do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1993.

\_\_\_\_\_. Identidade. In: (Orgs.) LANE, S. T. M. & CODO, W. **Psicologia Social**: o homem em movimento. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1997.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

DIMENSTEIN, G. **Pesquisa aponta descompasso entre trainees e empresas**. Disponível em: **Erro! Indicador não definido**. Semana de 18.06.00 a 24.06.00 Acesso em: 05 abr. 2003.

DINIZ, D. Vale a pena ter Trainee? In: **Revista Exame**. Editora Abril: São Paulo, edição 796, p.87-89, 9 de Julho de 2003.

ENRIQUEZ, E. Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações. Em **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, 1974. P. 53-94.

\_\_\_\_\_. **Da Horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Interioridade e Organizações. In: (Orgs.) DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2000.

ERIKSON, E.H. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

ETZIONI, A. **Análise Comparativa de Organizações Complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. São Paulo: Zahar, 1974.

FARIA, J. H. de ; MENEGHETTI, F. K. Discursos Organizacionais. In: Anais **XXV ENANPAD**, Campinas, 2001a (CD-Rom).

\_\_\_\_\_. Captura da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: Anais **XXV ENANPAD**, Campinas, 2001b (CD-Rom).

FARIA, J. H. de. **Comissões de Fábrica**: poder e trabalho nas unidades rodutivas. Curitiba: Ed. Criar, 1985(a).

\_\_\_\_\_. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985(b).

FARIA, J. H. de. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2<sup>a</sup> ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1997.

FERREIRA, J. L. **O Fenômeno Workaholic na Gestão**: Estudo de casos aplicados a gerentes. Curitiba, 2003. XXXf. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

FISCHER, R. M. O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: (Orgs) FLEURY, M.T.L. e FISHER, R. M. **Cultura e**

**Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1992. p. 65-88.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. In: **RAUSP (Revista de Administração da USP)**. v.26, n.2, p. 3-11, abr/jun. 1991.

\_\_\_\_\_. Conceitualizando Cultura e Poder. In: (Orgs) Fleury, M.T.L. e FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 15-27.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 180p.

\_\_\_\_\_. A Questão do Imaginário e a fronteira entre a Cultura Organizacional e a Psicanálise In: (Orgs.) Prestes Motta, F. C. & Freitas, M. E. **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000 (a). p. 11-22 (p.41-73).

\_\_\_\_\_. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. In: **RAE (Revista de Administração de Empresas)** . São Paulo, v.40, n.2, p.6-15, abr/Jun.2000 (b).

GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. In: **R A E (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun.. 1995(a).

\_\_\_\_\_. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: **R A E (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995 (b).

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 10<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

HOPFER, K. R. **Organização, Poder e Controle Social**. Curitiba, 2002. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

JACQUES, M. das G. Identidade e Trabalho. In: (Org.) CATTANI, A. D. **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997

\_\_\_\_\_. Identidade. In: (Orgs) NEVES, M. S. et al. **Psicologia Social Contemporânea**: livro texto. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 159-167.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: (Coord.) CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**, dimensões esquecidas. vol. I. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 67-124.

LEAL, A. P. **Universidades Corporativas e Controle Social**: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística. Curitiba, 2003. 193f.. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

LIMA, M. E. A. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. FGV, São Paulo, v.34. n.3 p.115-124.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MATTIAS, M. C. M. Trabalho, educação e identidade: problematizando a formação e a prática do Programa de Saúde da Família. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação/UNICAMP.

MENEGHETTI, F. K. **Imaginário e Poder**: a dinâmica dos grupos ligados a uma organização de futebol. Curitiba, 2002. 451 f.. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, F. C. P. As empresas e a transmissão da ideologia. In: **R A E (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v.32 , n.5, p. 38-47 nov./dez. 1992.

\_\_\_\_\_. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. In: . (Orgs.) Davel, E. e Vasconcellos, J. G. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 197-207.

\_\_\_\_\_. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: Prestes Motta, F. C. & Freitas, M. E (Orgs.) **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000. p. 75-102.

MUCCHIELLE, Alex. **L'identité**. Paris: Presses Universitaires de France, 1986.

PAGÉS, M. **O Poder das Organizações**: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PRESTES, J. M. **A Cultura Organizacional como Estratégia de Controle Administrativo**: um estudo comparativo de casos. Curitiba, 1998. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

RICHARDSON, R. J. (et al) **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLNIK, S. Identidade e Projeto Político: notas para a construção na antropologia. In: (Orgs.) BASSIT, A Z. e CIAMPA, A da C. **Identidade: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985 – (Série de Cadernos da PUC), p. 27-37

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. Paris: Presses de la . PNSO, 1977.

SCHMITT, E. C. **Controle Social, Vínculo e Subjetividade**: estudo de caso em uma organização multinacional. Curitiba, 2003. 168 f.. Dissertação (Mestrado em Administração). - CEPPAD/UFPR.

SCHIRATO, M. A. R. **O Feitiço das Organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SEGNINI, R. P. Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho. In: (Orgs) FLEURY, M.T.L. e FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 89-111.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999

TEIXEIRA Jr., S. O outro vestibular: conseguir vaga como trainee numa boa empresa pode ser mais difícil do que entrar na faculdade. In: **Revista Veja**. Editora Abril: São Paulo, n. 1557, 29 de julho de 1998.

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: Anais **XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000 (CD-Rom). ARH 1097.

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

VAN GENNEP, A. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.

VASCONCELOS, F.; VANSCONCELOS, I. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico. **RAE (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v.42 , n.1, p. 64-78. jan/mar. 2002.

VIOLANTE, Maria Lúcia V. Identidade e Marginalidade. In: (Orgs.) BASSIT, A Z. e CIAMPA, A da C. **Identidade: teoria e pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985 – (Série de Cadernos da PUC). p. 141- 146.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.