

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**FORMAÇÃO E METAMORFOSE NA IDENTIDADE DO TRABALHADOR E A  
GESTÃO DE PESSOAS**

Autora: Sandra Mara Cantú Hendges

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do  
Paraná para obtenção de título  
de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Sérgio Bulgacov

Palotina  
2003

Dedico este trabalho,

a minha querida mãe Maria, que com seu exemplo de determinação e coragem me faz querer ser uma pessoa melhor a cada dia.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por estar sempre comigo nos momentos difíceis, e por ter me permitido chegar até aqui.

À Coopervale, por me ter proporcionado a oportunidade de praticar a atividade administrativa.

À Sérgio Bulgacov, professor orientador que me auxiliou e incentivou na realização deste trabalho.

Ao meu marido Edson e minha filha Júlia, o amor de vocês foi essencial para vencer esta jornada.

A todas as pessoas, que de uma forma ou de outra, me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho.

À todos vocês posso dizer com orgulho: "Obrigada por me ajudar a vencer mais esta etapa de minha vida!"

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Objetivo Geral .....	01
1.2 Objetivos Específicos .....	01
1.3 Justificativa .....	02
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	03
2.1 Tipo de Pesquisa .....	03
2.2 Questões de Pesquisa .....	03
2.3 Instrumentos de Coleta de Dados .....	03
2.4 Níveis de Análise .....	03
2.5 Unidade de Análise .....	04
<b>3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	05
3.1 As organizações e as pessoas .....	05
3.2 Identidade .....	06
3.3 Identidade Profissional.....	22
<b>4. A EMPRESA</b> .....	26
4.1 Descrição Geral .....	26
4.2 Diagnóstico da Situação.....	28
4.2.1 Estrutura Organizacional .....	29
4.2.2 Ambiente Organizacional .....	29
4.2.3 Condições Econômicas .....	29
4.2.4 Fatores Sociais e Interação Política .....	31
4.2.5 Condições Tecnológicas e o Sistema Ecológico .....	31
4.2.6 Cultura Organizacional e Estilo Gerencial .....	33
4.2.7 Políticas Organizacionais e Gestão da Qualidade .....	35
4.2.8 Sistemas de Remuneração .....	36
4.2.9 Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento .....	36
4.2.10 Recrutamento e Seleção .....	37
<b>5. ESTUDO DE CASO</b> .....	38
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	41
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

É difícil analisar o fator humano nas organizações sem pensar na questão identidade. Afinal, quando pensamos em organização, estamos nos referindo a uma estrutura em que há relacionamentos humanos desenvolvidos por indivíduos.

Ao optar por estudar aspectos que se relacionam com a Formação da Identidade do Trabalhador, ao contrário de temas que estudam os processos de Recursos Humanos, consideramos como relevante, pois ao longo da atividade como Analista de Recursos Humanos, percebe-se como o ser humano (trabalhador) passa por metamorfoses dentro da empresa, assumindo vários papéis no decorrer da sua estada na empresa.

Saber como se dá estas transformações motivanos a escolher este tema, e pretende-se com o aprofundamento dos conhecimentos teóricos e de pesquisa conhecer mais sobre o ser humano (trabalhador) e como os gestores de Pessoas podem se qualificar para lidar com cada uma das metamorfoses pelas quais passam os trabalhadores. dentro desta proposta apresentamos os objetivos.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar a formação e as mudanças na identidade do trabalhador como conceito para a área de gestão de pessoas.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a formação de identidade em três casos.
- Descrever as mudanças percebidas na identidade do trabalhador. Identificar aspectos relevantes do conceito de identidade para a gestão de pessoas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela oportunidade de aprofundar o conhecimento teórico sobre a Identidade e como a área de Gestão de Pessoas pode se beneficiar com o seu conhecimento.

A estrutura deste projeto subdivide-se nos seguintes capítulos:

Fundamentação Teórica, o qual contém a base teórica científica para desenvolvimento do mesmo, analisando como se dá a formação da identidade do ser humano levando em consideração a opinião e estudo de vários autores.

Metodologia, que está baseada na forma de pesquisa e métodos de análise a serem utilizados. Nesse caso, serão observadas variáveis qualitativas e quantitativas, com o objetivo de estudar quais os papéis que o trabalhador assume dentro da empresa.

Dados da empresa, os quais proporcionam uma visão ampla de sua estrutura, bem como alguns valores e políticas que interferem diretamente na área de gestão de pessoas.

Ao final do projeto é feito uma análise geral do que foi identificado na empresa, comparando esses dados com a teoria apresentada sobre o assunto, o que permitirá o desenvolvimento de um estudo de caso sobre: "Formação e Metamorfose na Identidade do Trabalhador e a Gestão De Pessoas.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho será baseado em um Estudo de Caso, os dados coletados serão de cunho qualitativo, sendo interpretados segundo a sua individualidade e dispostos de forma descritiva

### 2.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- Como você percebe o seu trabalho?
- Como são suas relações no trabalho?
- Como você se sente nas relações chefia/subordinado?

### 2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados alguns instrumentos para coleta dos dados necessários ao desenvolvimento deste projeto, destacando-se como principais entrevistas semi-estruturadas com os trabalhadores.

### 2.4 NÍVEIS DE ANÁLISE

Neste trabalho será utilizado o nível de análise setorial, direcionado a trabalhadores do setor de recursos humanos e financeiro da empresa.

## 2.5 UNIDADE DE ANÁLISE

Para análise, serão utilizados os trabalhadores do departamento de Recursos Humanos e financeiro que estão nas faixas de até dois anos de empresa, de dois a cinco anos e acima de cinco anos, sendo analisados sempre um do departamento de Recursos Humanos e um do departamento financeiro em cada uma das faixas.



### 3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

#### 3.1 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

O ser humano por ser um ser social não vive isoladamente. Segundo CHIAVENATO(1995, p.23) “as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

Assim as organizações são formadas por pessoas para sobrepuem essas limitações individuais”.

Segundo CHIAVENATO (1995, p.53) as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações não haveria a Administração de Recursos Humanos.

Conforme CHIAVENATO (1995, p.97) as pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados, isto é, as organizações bem sucedidas tendem a crescer. E esse crescimento exige maior número de pessoas, cada qual com outros objetivos individuais. Isto provoca um crescente distanciamento entre os objetivos organizacionais (que eram comuns para aqueles que formaram a organização) e os objetivos individuais dos novos participantes. Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. Essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseado em um contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno a organização.

### 3.2 IDENTIDADE

Segundo Mauro Maldonato (2001 p13), a questão de identidade humana encontra-se ainda diante de si mesma. A identidade, o eu, a consciência, o si mesmo, o outro são metáforas com as quais a filosofia e a ciência designaram a imagem humana, atribuindo um sentido ao não-sentido, uma forma para o incompreensível.

A identidade, a atividade e a consciência são categorias fundamentais para o estudo do homem. A identidade propriamente se manifesta no encontro com o outro.

A articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade”, afirmando que é importante compreender o fator humano como “inscrito no contexto sócio-histórico que exalta o ato de trabalhar e lhe confere valor positivo, facultando-lhe significância ímpar na existência, constituindo-se representante do eu. Os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam nas respostas à pergunta ‘quem és?’”. Essa parece ser a grande pergunta quando se fala de identidade: “quem sou eu?”. Entretanto, a simples resposta a esse pergunta ainda é insatisfatória para saber o que é identidade. Segundo Ciampa (1985 p65), “ela capta o aspecto representacional da noção de identidade, mas deixa de lado seus aspectos constitutivo, de produção, bem como as implicações recíprocas destes dois aspectos”. Na visão de Ciampa, a participação do “outro” é fundamental na constituição da identidade do indivíduo.

Na questão da identidade do indivíduo há também outros elementos que podem ser percebidos e que contribuem para nossa reflexão, tais como o sentimento de pertencer ao grupo ou à organização; a participação ativa da vida do indivíduo na vida da organização; a identificação do indivíduo com a organização.

Pertencimento, participação e identificação são peças importantes que se interrelacionam, e que em maior ou menor grau, estão associadas à subjetividade do indivíduo ao mesmo tempo em que estão impregnadas da tomada de consciência da existência do outro.

O ser humano está inserido na sociedade e é esta sociedade que estabelece as categorias de pessoas e quais são os atributos dados como comuns e naturais para cada membro dessas categorias. Segundo Erving Goffman (1988 p11) os

ambientes sociais estabelecem as categorias de pessoas que têm probabilidade de serem neles encontrados. As relações sociais e os ambientes sociais nos permitem um relacionamento com outras pessoas previstas sem atenção ou reflexão particular. Então quando uma pessoa nos é apresentada, os primeiros aspectos nos permitem prever a sua identidade social.

Após esta pessoa nos ser apresentada criamos expectativas em relação a mesma e transformamos isto em exigências apresentadas de modo rigoroso.

Geralmente, não nos apercebemos que fizemos tal exigência ou o que elas significam, até que surge uma questão efetiva. Essas exigências são preenchidas, e é nesse ponto, provavelmente, que percebemos que durante todo o tempo estivemos fazendo algumas afirmativas em relação àquilo que o indivíduo que está a nossa frente deveria ser. Assim, as exigências que fazemos tomam-se demandas feitas, e o caráter que imputamos ao indivíduo por um retrospecto em potencial em uma identidade virtual. A categoria e os atributos que ele, na realidade, prova possuir, serão chamados de sua identidade social real.

Quando um estranho está a nossa frente, tiramos algumas conclusões de sua identidade através de evidências ou aparências e a partir destas conclusões podemos estar colocando um estigma em tal pessoa, principalmente se as conclusões são ruins. Isto constitui uma discrepância específica entre a identidade social virtual e a identidade social real. Podemos observar também que nem todos os atributos indesejáveis são avaliadas, mas, somente os que estão relacionados com o estereótipo que criamos para um determinado tipo de indivíduo.

Segundo Rapport e Davis (1981 p32) é diante de sentimentos de inadequação, que o sujeito internaliza características de alguém valorizado, passando a sentir-se como ele. A identificação é um processo necessário no início da vida, quando a criança está assimilando o mundo. Mas permanecer em identificações impede a aquisição de uma identidade própria.

Para Erving Goffmann (1988 p13), embora muitos fatos particulares sobre um indivíduo sejam também verdadeiros para outros, o conjunto completo de fatos conhecidos de uma pessoa não se encontra em nenhuma outra pessoa, sendo este um recurso para diferenciá-lo de outra pessoa. Algumas vezes esse complexo de informações está vinculado ao nome da pessoa; outras vezes ao corpo, como quando chegamos a conhecermos uma pessoa de vista mas cujo nome ignoramos. A combinação única de itens da história de vida que são incorporados ao indivíduo

ajuda a formar a sua "identidade pessoal". A "identidade pessoal" está relacionada com a idéia de que o indivíduo pode ser diferenciado de todos os outros, e que, em torno desses meios de diferenciação podem apegar-se e entrelaçar-se criando uma história única de fatos sociais. O que é difícil de perceber é que identidade pessoal desempenha um papel estruturado, rotineiro e padronizado na organização social devido à sua unicidade.

Segundo Erving Goffmann (1985 p83) o processo de identificação pessoal pode ser observado claramente em ação se se toma como ponto de referência não um pequeno grupo, mas uma grande organização impessoal. É prática de todas as organizações registrar de maneira oficial dados que servem de identificação do indivíduo, como fotografia, certidão de nascimento, nome e número de carteira de identidade. Sendo assim a partir do momento em que se têm um apoio de identidade, podemos usá-lo como referência da identidade do indivíduo.

A identidade é própria do ser humano e marca a sua diferença dos outros animais. Contudo é também uma construção que se forja no desenvolvimento de cada pessoa. A identidade surge como o conjunto de qualidades essenciais que conferem ao indivíduo sua singularidade, mas que não é isolada, precisa do outro para se reconhecer. A identidade não é algo estático, que se possa conhecer. Ela se transforma a partir de nossas escolhas.

A identidade propriamente se manifesta no encontro com o outro. O ser humano é sujeito e não objeto da ação.

Podemos perceber que o profissional, dá vida a sua conduta com movimentos que expressam capacidade e integridade, mas não importa o que esta conduta transmita a respeito de tais pessoas, freqüentemente seu principal propósito é estabelecer uma definição favorável de seu serviço ou produto. Podemos perceber que a fachada pessoal é empregada não tanto porque lhe permite apresentar-se como gostaria de aparecer, mas porque sua aparência e maneiras podem contribuir para uma encenação de maior alcance

É sabido que o trabalho ocupa um lugar importante na vida de quem o realiza. Seja pelo fato de ser um meio de sobrevivência, seja pelo tempo de vida a ele dedicado, seja pela realização profissional e pessoal. O trabalho é um dos principais meios de interação social. Porém, a falta de reconhecimento do valor econômico e social do trabalho, impede a realização pessoal do trabalhador . Se sua atividade

profissional não é considerada útil, ou se ela é considerada útil, mas não necessariamente quem a realiza.

cada uma delas.

Segundo Laurenti e Barros (PSI – Revista de Psicologia Social e Institucional vol.2/Junho/2000) a discussão de processos identitários abordando aspectos conceituais e contextuais implica, primeiramente, na concepção da identidade, enquanto categoria de análise, como uma construção social, marcada por polissemias que devem ser entendidas circunscritas ao contexto que lhe conferem sentido. Neste artigo, elas procuraram abordar a identidade associada à multiplicidade de sentidos e terminologias que atravessam a configuração do termo ao longo da história e num mesmo período histórico, expresso pela diversidade de áreas de conhecimento que se dedicam ao estudo deste tema.. A partir disso, faz-se necessário um exercício de re-significação da identidade, sendo útil para tal empreendimento considerar os princípios da dialética, apresentados não segundo Marx em *Para Crítica da Economia Política (1978b)* apud Laurenti e Barros em seu método de exposição, mas na forma de “leis”, como delineadas por Gadotti (1983), apud Laurenti e Barros, pois permite caracterizar a identidade enquanto uma processualidade histórica vinculada ao conjunto das relações que permeiam a vida cotidiana. As várias configurações de identidade habitam reflexões dos teóricos da modernidade, como Giddens (1991) ou da pós-modernidade como Santos (1999) apud Carolina e Mari e exigem a circunscrição deste homem ao momento atual do mundo globalizado, marcado por um capitalismo desorganizado, a fim de explicitar as novas bases sobre as quais se articula o pessoal e o social na contemporaneidade.

O termo identidade sempre desperta interesse, tanto das pessoas comuns, representantes do universo consensual, quanto de cientistas sociais.

Inúmeras questões estão associadas à identidade. Historicamente, o termo empregado para significar o que hoje se entende por identidade foi personalidade, privilegiando não só a perspectiva individualista, mas também uma visão em que os princípios da ciência médica sustentavam toda proposta de compreensão. Nesse contexto, os debates versavam sobre o “normal” e o “patológico”, o “natural” e o “inerente”.

A priorização do ser biológico e individual sustentados por uma estrutura psíquica, invariante enquanto processo normativo, institui uma dicotomia entre o indivíduo e o grupo, entre o homem e sociedade. O conceito de personalidade oferecia um conjunto de princípios que previamente classificavam os indivíduos em categorias, confirmando uma concepção de sujeito em que pese a diversidade dos ambientes sociais. Os comportamentos expressos pelos indivíduos invariavelmente serviam para justificar as interpretações denominadas “científicas”, restando pouco ou quase nada a fazer por parte daqueles que manifestavam tais condutas. Baseados no princípio de “normalidade” e estrutura psíquica invariante, aplicado a todos indistintamente, os psicólogos mostravam-se despreocupados em investigar o comportamento dos homens. O comportamento, em si, configurava-se como recurso para alimentar os princípios constitutivos da personalidade normal ou patológica. A história social e singular do indivíduo participava apenas como pano de fundo para a expressão dos comportamentos “sabidamente” conhecidos.

Dissonante dessa perspectiva, e preocupados em considerar o homem enquanto sujeito social, inserido num contexto sócio-histórico, os psicólogos sociais adotaram o termo identidade.

De acordo com Ciampa (1984) *apud* Laurenti e Barros, é comum, em nosso cotidiano, a seguinte pergunta: quem é você? Tal questionamento invariavelmente remete à identidade.

O emprego popular de tal termo apresenta-se marcado por uma intensa diversidade conceptual, sugerindo que a ostentação de um nome tão definitivo, continua sujeito a inúmeras variações (Jacques, 1998, p.159) *apud* Laurenti e Barros.

Essa imprecisão conceptual não se restringe ao universo da vida cotidiana, mas reflete a dificuldade nos mais variados campos do conhecimento que têm se dedicado a essa temática, como a Antropologia, Filosofia, Sociologia e Psicologia.

*“A importância conferida ao estudo da identidade foi variável ao longo da trajetória do conhecimento humano, acompanhando a relevância atribuída à individualidade e às expressões do eu nos diferentes períodos históricos”* (Jacques, 1998, p.159). Há momentos na história em que se verifica um maior interesse sobre a questão da identidade, como registrado na antiguidade clássica, em que predominava uma valorização da vida individual e do mundo interno. Em contrapartida, constata-se um declínio acentuado no feudalismo devido à influência

da concepção cristã de homem e do corporativismo feudal, fazendo com que historiadores remetam o aparecimento da individualidade aos séculos XI, XII e XIII. Foi na época do movimento romântico que o egocentrismo e a introspecção atingiram o seu apogeu, fornecendo condições para que se propagassem as produções teóricas sobre a identidade, inclusive no âmbito psicológico.

Na visão psicológica, os estudos sobre identidade são tratados geralmente pela Psicologia Analítica do Eu e pela Psicologia Cognitiva (Jacques, 1998) *apud* Laurenti e Barros, que em comum compartilham a noção de desenvolvimento, marcado por estágios crescentes de autonomia, entendendo a identidade como produto da socialização e garantida pela individualização. Ainda segundo aquele autor, a questão da identidade em Psicologia Social ocupou lugar central nos estudos de William James, enquanto que, na tradição do Interacionismo Simbólico, as referências concentram-se nos trabalhos de George Mead.

As dificuldades apontadas nesse percurso, que respondiam por uma excessiva ênfase, ora no individual, ora no social, são também encontradas na atualidade sob formas diferentes, embora na "essência" ainda carreguem o problema de origem, referente à demarcação do território limítrofe do social e do individual. Tal afirmação pode ser ilustrada pelo uso de predicativos diversos para qualificar os diferentes sistemas identificatórios que constituem a identidade:

Jurandir Freire Costa *apud* Laurenti e Barros emprega a qualificação "identidade psicológica" para se referir a um predicado universal e genérico definidor por excelência do humano em contraposição a apenas um atributo do eu ou de algum eu como é a identidade social, étnica ou religiosa, por exemplo. Habermas (1990) *apud* Laurenti e Barros, refere-se a "identidade do eu" que se constitui com base na "identidade natural" e na "identidade de papel" a partir da integração dessas através da igualdade com os outros e da diferença em relação aos outros. Com base no pressuposto inter-relacional entre as instâncias individual e social, a expressão "identidade social" vem sendo empregada. (Neto, 1985) buscando dar conta dessa articulação. (Jacques, 1998, p.161).

Instala-se, então, uma dicotomia em que *"a identidade passa a ser qualificada como identidade pessoal (atributos específicos do indivíduo) e/ou identidade social (atributos que assinalam a pertença a grupos ou categorias)."* (Jacques, 1998, p. 161).

Diante dessa diversidade de qualificações e predicativos atribuídos à identidade, destaca-se o termo *identidade social*, uma vez que os elementos que o compõem parecem apontar, de forma mais evidente, as duas instâncias - individual e social - em jogo na discussão da problemática conceptual, que trata da origem individual ou coletiva da identidade. Com isso é possível fazer algumas reflexões sobre a concepção de homem subjacente à interpretação do termo, a fim de superar a falsa dicotomia (individual e social), bem como mostrar que é na articulação destas que é tecida a identidade.

Os termos *identidade* e *social* sugerem, respectivamente, um conceito que "*explique por exemplo o sentimento pessoal e a consciência da posse de um eu...*" (Brandão, 1990 p.37) apud Laurenti e Barros, privilegiando, de um lado, o indivíduo, e de outro lado, a coletividade, resultando numa configuração na qual se capta o homem inserido na sociedade, bem como à dinâmica das relações sociais. A importância dessa relação pode ser melhor compreendida nessa citação de Marx (1978a, p.9) apud Laurenti e Barros " *A sociedade é, pois, a plena unidade essencial do homem com a natureza, a verdadeira ressurreição da natureza, o naturalismo acabado do homem e o humanismo acabado da natureza*".

A cisão encontrada nos textos de diferentes autores pode levar a um entendimento do homem como sendo *dois*; coexistindo independentemente e/ou separadamente um "eu" e um homem que se relaciona com outros homens.

Pode-se dizer que a concepção de homem que norteia tal rompimento vincula-se à idéia de natureza humana, cujos pressupostos pregam que todas as potencialidades do indivíduo já nascem com ele, sendo função do ambiente social promover condições para a manifestação dessas habilidades já pré-determinadas. O contexto social ocupa, assim, um papel secundário, configurando-se apenas como o contato com outros homens. Isso se reflete, de acordo com Bock (1997) nas perspectivas naturalista, essencialista e maturacionista que colocam no indivíduo a origem das funções psíquicas encontradas no substrato biológico.

É necessário compreender qual visão de homem orienta o estudo dessa categoria de análise - a identidade social, por constituir-se numa lente que regerá



todo o processo de pensamento e construção do conhecimento desse fenômeno psicológico.

A identidade é considerada uma categoria de análise, ou seja, constitui-se em um elemento que é utilizado como referencial para submeter um objeto a uma análise; um recurso teórico que vai subsidiar a compreensão de um dado fenômeno; mediação para a compreensão de um determinado objeto.

Desprovidos da idéia de natureza humana, e assumindo uma concepção de homem como ser sócio-histórico, as condições biológicas recebem um outro enfoque. De acordo com Bock (1997) *apud* Laurenti e Barros estas condições são a sustentação de um desenvolvimento sócio-histórico, o que é endossado nas palavras de Sève:

Assim o homem se constitui, a partir de um suporte biológico que lhe dá condições gerais de possibilidades (próprias da espécie *Homo Sapiens Sapiens*) e condições particulares de realidade (próprias de sua carga genética). No entanto, as características humanas historicamente desenvolvidas se encontram objetivadas na forma de relações sociais que cada indivíduo encontra como dado existente, como formas históricas de individualidade, e que são apropriadas no desenrolar de sua existência através da mediação do outro. (Sève, *apud* Jacques, 1998, p. 162) *apud* Laurenti e Barros.

Logo, a identidade não é inata e pode ser entendida como uma forma sócio-histórica de individualidade. O contexto social fornece as condições para os mais variados modos e alternativas de identidade. O termo identidade pode, então, ser utilizado para expressar, de certa forma, uma singularidade construída na relação com outros homens

Os acontecimentos da vida de cada pessoa geram sobre ela a formação de uma lenta imagem de si mesma, uma viva imagem que aos poucos se constrói ao longo de experiências de trocas com outros: a mãe, os pais, a família, a parentela, os amigos de infância e as sucessivas ampliações de outros círculos de outros: outros sujeitos investidos de seus sentimentos, outras pessoas investidas de seus nomes, posições e regras sociais de atuação (Brandão, 1990, p. 37) *apud* Laurenti e Barros.

É importante, segundo Jacques (1998) *apud* Laurenti e Barros, não limitar o conceito de identidade ao de autoconsciência ou auto-imagem. A identidade é o ponto de referência, a partir do qual surge o conceito de si e a imagem de si, de caráter mais restrito. Seria mais sensato dizer que essa singularidade, o reconhecimento pessoal dessa exclusividade, não é construída, mas vai sendo construída, a fim de abandonar a noção de imutabilidade. A identidade não se apresenta sob a forma de uma entidade que rege o comportamento das pessoas, mas é o próprio comportamento, é ação, é verbo.

A identidade constitui-se de uma multiplicidade de papéis. Na execução de um papel social, como o de pai, por exemplo, está "introjetado" neste pai a dimensão social em sua totalidade, desde a formação da palavra pai e sua suposta função, bem como a dimensão individual, que por sua vez se constitui no social.

Não há uma separação, mas sim uma articulação, em que os limites, se é que realmente existem, entre o social e o individual se confundem. Para existir *um*, são necessários *dois*, não apenas do ponto de vista da concepção, da genética, da sobrevivência, mas sobretudo em se tratando do homem ser reconhecido como tal; o homem só se vê como homem se os outros assim o reconhecerem. Sob essa perspectiva, é possível conceber a identidade pessoal como, e ao mesmo tempo, social, superando a falsa dicotomia entre essas duas instâncias.

Para que a questão da identidade seja melhor esclarecida, torna-se necessário partir da análise de algumas especificidades que a constituem. Ciampa (1984) há muito tem se dedicado ao estudo da identidade, norteado por uma concepção sócio-histórica de homem. Para ele, a compreensão da identidade exige que se tome como ponto de partida a representação de identidade como um produto, para então analisar seu próprio processo de construção. Por exemplo, a resposta à pergunta "quem sou eu?" seria insatisfatória para a configuração de uma concepção sobre identidade, uma vez que capta somente o aspecto representacional da noção de identidade (enquanto produto), deixando de lado seus aspectos constitutivos de produção.

Contrapondo -se à idéia de natureza humana, Marx (1978b) em "Para a Crítica da Economia Política" busca compreender os "*indivíduos produzindo em*

*sociedade, portanto a produção dos indivíduos determinada socialmente, é por certo o ponto de partida” (p.103) apud Laurenti e Barros. Todo esforço em compreender o homem, recorrendo à História, só tende a confirmar a dependência deste ao conjunto das relações nas quais está envolvido. Por isso, a afirmação de Marx (1978b) apud Laurenti e Barros “O homem é no sentido mais literal, um zoon politikon, não só animal social, mas animal que só pode isolar-se em sociedade”. (p.104).*

A totalidade da realidade social é um princípio fundamental para captar o movimento do homem no mundo. Assim, quando se fala de produção humana deve-se situá-la como “[...] *apropriação da natureza pelo indivíduo, no interior e por meio de uma determinada sociedade*” (Marx, 1978b, p.106), apud Laurenti e Barros. Uma totalidade, portanto, que se materializa num tempo histórico social, totalidade concreta. Quando trata do processo de produção, Marx demonstra como o princípio da totalidade se expressa:

O significado de uma totalidade concreta é buscado pelo método científico, em que *“o concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso”* (Marx, 1978b, p. 116).

Essa diversidade para ser captada e compreendida necessita percorrer um trajeto, cujo início está na concepção de história.

A transformação é resultado da ação do homem e do mundo natural sobre os objetos. Ao produzir, o homem consome parte de suas forças vitais, bem como consome os meios empregados para a produção de um determinado produto.

O homem, no entanto, não é apenas ser natural, mas ser natural *humano*, isto é, um ser que é para si próprio e, por isso, ser genérico, que enquanto tal deve atuar e conformar-se tanto em seu ser como em seu saber... nem objetiva nem subjetivamente está a natureza imediatamente presente ao ser humano de modo adequado. E como tudo o que é natural deve *nascer*, assim também o homem possui seu ato de nascimento: a *história*, que, no entanto, é para ele uma história consciente, e que, portanto, como ato de nascimento acompanhado de consciência é ato de nascimento que se supera. A história é a verdadeira história natural do homem. (Marx, 1978a, p.41 - grifos do autor) apud Laurenti e Barros.

Embora o método dialético, na concepção de Marx (1978b), não apresente leis, tais como as expostas por Gadotti (1983), e procure enfatizar a diferença entre método de exposição e método de pesquisa, é importante assinalar que sua exposição persegue a lei da transformação, buscando “[... o nascimento, a existência, o desenvolvimento, a morte de determinado organismo social, e sua substituição por outro de mais alto nível]”. (p.16).

Para melhor compreender a identidade enquanto processo, cujo movimento é o aspecto central, recorrer-se-á às “leis” da dialética apresentadas por Gadotti (1983) *apud* Laurenti e Barros. Isso consiste mais num esforço didático que auxilia na compreensão da subjetividade enquanto totalidade que expressa a diversidade, síntese de múltiplas determinações.

O indivíduo têm seus papéis sociais impostos desde o seu nascimento e assumidos pelo mesmo na medida em que se comporta de acordo com a expectativa da sociedade. A mãe por exemplo na presença do filho se relaciona como mãe, e já com o pai se relaciona como filha . A cada personagem materializado, a identidade tem assegurada sua manifestação enquanto totalidade, mas uma totalidade que não se esgota nem tampouco se resume a concretização de personagens. As personagens são partes constitutivas da identidade e, ao mesmo tempo, configura-se como um todo que se cria a si mesmo, enquanto fenômeno de uma totalidade concreta. A identidade é ainda um universo de personagens já existentes e de outros ainda possíveis.

Desta forma, na relação com outros homens, o indivíduo não comparece apenas como portador de um único papel, pois diversas combinações configuram uma identidade como totalidade. Uma totalidade contraditória, múltipla e mutável, no entanto una. Ao se apresentar frente a uma determinada pessoa, comporta-se de uma dada maneira, neste momento as “outras identidades” pressupostas estão ocultadas.

A identidade é vista como totalidade não apenas no sentido da multiplicidade dos personagens, mas também no que se refere ao conjunto de elementos biológicos, psicológicos e sociais que a constitui .

Não podemos isolar de um lado todo um conjunto de elementos – biológicos, psicológicos, sociais, etc. – que podem caracterizar um indivíduo, identificando-o, e de outro lado a representação desse indivíduo como uma duplicação mental ou simbólica, que expressaria a sua identidade. Isso porque há como uma interpenetração desses dois aspectos, de tal forma que a individualidade dada já pressupõe um processo anterior de representação que faz parte da constituição do indivíduo representado. (Ciampa, 1984, p. 65) *apud* Laurenti e Barros.

*“Identidade é movimento, é desenvolvimento do concreto... é metamorfose.”* (Ciampa, 1987 p. 74) *apud* Laurenti e Barros. Logo, ao invés de se perguntar como a identidade é construída, seria mais sensato questionar como vai sendo construída. Seria mais correto abordá-la enquanto processo de identificação, e não apenas enquanto produto.

O autor citado parte do princípio de que o ser humano é matéria, e como matéria está em constante transformação. É essa materialidade que permite ao homem expressar a condição da plasticidade, entendida como capacidade de projetar mundos, ou seja, o devir da identidade na forma de personagens possíveis (sonhos, projetos, esperanças). Em função dessa plasticidade, o homem pode negar o seu passado no futuro mediante condições objetivamente dadas. Apenas quando confrontamos as nossas representações sociais com as nossas experiências e ações, e com as de outros do nosso grupo social, é que seremos capazes de perceber o que é ideológico em nossas representações e ações conseqüentes, ou seja, pensar a realidade e os significados atribuídos a ela, questionando-os de forma a desenvolver ações diferenciadas, isto é, novas formas de agir, que por sua vez serão objeto do nosso pensar, é que nos permitirá desenvolver a consciência de nós mesmos, de nosso grupo social e de nossa classe como produtos históricos de nossa sociedade, e também cabendo a nós – agentes de nossa história pessoal e social – decidir se mantemos ou transformamos a nossa sociedade (Lane, 1983, p. 36-37) *apud* Laurenti e Barros.

É no nascimento que a plasticidade, ou possibilidades, apresentam-se em sua plenitude, pois ao nascer, a criança encontra um mundo já constituído e sobre ela lançam-se as expectativas da sociedade. O homem, enquanto ser ativo,

apropria-se da realidade social, atribuindo um sentido pessoal às significações sociais. Dadas as condições objetivas, as expectativas da sociedade, bem como as expectativas internalizadas pelo próprio homem, a identidade vai sendo construída num constante processo de vir a ser. Um pequeno trecho da obra de Ciampa (1987) em que o autor utiliza-se da história de Severino - personagem ficcional do poema de João Cabral de Mello Neto – “Morte e Vida Severina” é destacada a cena de um nascimento:

Será este recém-nascido tão diferente dos Severinos homogêneos e homônimos que vimos encerrados na sua mesmice? Na verdade, é um ser do mesmo gênero que, inclusive, também pode vir a ser mais um Severino, como possibilidade – não como necessidade. O que caracteriza é a plasticidade; define-se pelo vir-a-ser”. Isso revela a vida ... “ o humano é vir-a-ser humano – identidade humana é vida! (Ciampa, 1987, p.36).

Neste fragmento fica caracterizado o mundo simbólico, marca do homem. É essa subjetividade constituída por um universo de significados que transforma o "ser" em humano. O homem não cria apenas o mundo; cria sentido para o mundo em que vive. Traça caminhos, muda sua rota, altera sua "pré-destinação" pelas ações que realiza junto com outros homens. Por isso, deve ser visto como "se fazendo" e não "feito" e "acabado".

Identidade é ao mesmo tempo diferença e igualdade . De acordo com Jacques (1998) *apud* Laurenti e Barros, a palavra identidade evoca tanto a qualidade do que é idêntico, igual, como a noção de um conjunto de caracteres que fazem reconhecer um indivíduo como diferente dos demais. Assim, a identidade implica tanto no reconhecimento de que um indivíduo é o próprio de quem se trata, como também pertence a um todo, confundindo-se com outros, seus iguais. Para subsidiar tal afirmação, é interessante retomar a história de Severino, este personagem que na busca de sua singularidade (diferença), acentuava cada vez mais sua igualdade. Severino, tentando dizer quem é, recorre a um substantivo (palavra que nomeia o ser) para indicar sua identidade, porém não é suficiente para que a sua identidade seja reconhecida. Em uma segunda tentativa, recorre a outros substantivos próprios como nome da mãe, do pai, definindo com isso a sua posição social – família determinada; procura então uma região geográfica, depois,

acrescenta a descrição de seu corpo físico, mas nada o singularizava, até a morte e a vida eram iguais... na busca da diferença encontrava igualdade.

Para muitos, a identidade se confunde com o nome e, nele estão a diferença (pré-nome) e igualdade (sobrenome). O processo de identificação começa no grupo social. O primeiro grupo social é a família na qual as duas dimensões da identidade começam a se constituir – igualdade (sobrenome) e diferença (pré-nome).

O nome não é a identidade; enquanto substantivo não revela a identidade, mas apenas parte dela. O substantivo é algo que nomeia o ser, e para isso é necessário uma atividade: o nomear. Logo, a identidade não é substantivo, é verbo; identidade é atividade (Ciampa, 1984) *apud* Laurenti e Barros.

A igualdade é expressa na história social compartilhada pela família, grupo social, localização geográfica, condições econômicas, culturais.... A diferença pode ser entendida como a constituição da singularidade, a transformação da significação social em sentido pessoal; e isso se dá pela atividade, através da concretização de personagens. É nesse processo de externalização (atividade humana) que a sociedade chega a se constituir como produto humano.

A identidade singular é tecida na identidade social. Um momento da negação se expressa quando um indivíduo conquista seu reconhecimento, passando do indefinido e genérico, para o definido e singular. Distingue-se dos demais com quem compartilha o mundo social. As características peculiares, que dizem respeito à maneira de cada um se relacionar com os outros, foram aprendidas nas relações grupais. A história de vida do indivíduo é determinada pelas condições históricas do grupo social no qual está inserido. Os papéis sociais que o homem aprende a desempenhar foram definidos pela sociedade, e de acordo com Lane (1983) *apud* Laurenti e Barros, foram engendrados visando garantir a manutenção das relações sociais, para que as relações de produção da vida se reproduzam sem grandes alterações na sociedade em que o homem vive. Há casos em que a identidade singular está tão colada à identidade social que se confunde com aquela. Há uma reprodução da ideologia dominante do conjunto de seus significados ao nível individual. Porém, ao refletir sobre as contradições entre as representações e suas atividades desempenhadas na produção da vida material, o homem faz com

que as ações subsequentes resultem num avanço no processo de conscientização. Para Lane (1983) *apud* Laurenti e Barros, apenas quando o ser humano for capaz de encontrar as razões históricas da sociedade e do grupo social, que explicam porque o homem age desta forma e como o faz, é que ele estará desenvolvendo a consciência de si mesmo. A diferença é essencial para a tomada de consciência de si e é inerente à própria condição da vida social, pois a diferença só aparece tomando como referência o outro. *“Não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas o contrário, é o seu ser social que determina sua consciência.”* (Marx & Engels, 1979 p.37) *apud* Laurenti e Barros.

A atividade sempre está vinculada à consciência. E é mediante esse exercício de reflexão que o homem pode criar condições objetivas e superar as situações do cotidiano, concretizando outras personagens. Nessa concretização, a atividade é que configura a singularidade. O homem na sua atividade se distingue das outras espécies animais, já que sua atividade é consciente e sua produção não é determinada unicamente por suas necessidades imediatas.

De acordo com Marx (1978a) *apud* Laurenti e Barros, a base da sociedade, assim como a característica fundamental do homem está no trabalho, atividade pela qual o homem domina as forças naturais, humaniza a natureza, e ao mesmo tempo cria a si mesmo. A respeito da relação homem-natureza, Marx afirma que o homem faz parte da natureza mas não se confunde com ela. O homem é um ser natural, no sentido de que foi criado pela própria natureza, submete-se às leis que são naturais e depende desta natureza para sobreviver. Mas ao mesmo tempo, o homem não se confunde com a natureza, pois a transforma de modo consciente segundo suas necessidades e, nesse processo, se faz homem. É nesta relação que o homem se constrói e transforma a si mesmo e a própria natureza. Marx ressalta ainda que o homem só é capaz de transformar a natureza e a si mesmo porque se reconhece e reconhece o outro nesse processo. A natureza humanizada não é, portanto, construída através de idéias ou resultado de uma abstração, mas atividade prática e consciente: a natureza humanizada é trabalho.

A identidade também é ocultação e revelação. A revelação é condição para a ocultação. Perante determinadas condições objetivas é revelada a uma dada pessoa uma personagem e ocultadas outras.



A identidade é também desumanização no sentido da impossibilidade de novas concretizações. O indivíduo desenvolve atividades que o negam como ser humano ou é forçado a repor personagens reproduzindo as condições que o desumaniza. Nesse movimento, o homem não se reconhece no produto de sua atividade, e isto se dá, segundo Marx (1983) *apud* Laurenti e Barros, pois o homem se relaciona com o produto de seu trabalho como um objeto alienado, “[...] a apropriação do objeto aparece como alienação a tal ponto que quanto mais objetos o trabalhador produz tanto menos pode possuir e tanto mais fica dominado pelo seu produto, o capital” (Marx, 1983, p. 91) *apud* Laurenti e Barros. O homem ao transformar a natureza transforma a si mesmo e nesta relação, produz-se como homem alienado, produzindo as condições de sua própria escravização:

Quanto mais o trabalhador produz, tanto menos tem pra consumir; quanto mais valor ele cria, tanto menos valioso se torna; quanto mais aperfeiçoado o seu produto, tanto mais grosseiro e informe o trabalhador; quanto mais civilizado o produto, tão mais bárbaro o trabalhador; quanto mais poderoso o trabalho, tão mais frágil o trabalhador; quanto mais inteligência revela o trabalho, tanto mais o trabalhador decai em inteligência e se torna um escravo da natureza. (Marx, 1983, p. 92) *apud* Laurenti e Barros.

Neste sentido, o indivíduo reproduz a ideologia dominante, mantendo as condições sociais, ou seja, não transforma nem as relações sociais, nem a ele mesmo. Enquanto humanização, o homem insere-se e define-se no conjunto de suas relações sociais, desempenhando atividades transformadoras destas relações, o trabalho apresenta-se como “[...] atividade vital, vida produtiva” (Marx, 1983 p. 95) *apud* Laurenti e Barros e não “...apenas como meios para a satisfação de uma necessidade, a de manter sua existência física” (Marx, 1983, p. 95).

Nessa articulação entre atividade e consciência define-se a mesmidade (Ciampa, 1987) *apud* Laurenti e Barros. Este elemento caracteriza também a identidade enquanto movimento e plasticidade, pois se dá pelo ato de refletir o que temos sido e podemos ser. Trata-se de uma postura do homem em dispor-se a saber mais, de refletir o conhecimento, recusando-se a reconhecê-lo como realidade absoluta. Em contrapartida, se dá a mesmice que pode ser descrita como simples re-posição de papéis, sem a mediação da reflexão.

Dentro dessa perspectiva é conveniente ressaltar que a identidade é um fenômeno social, logo não é possível dissociar o estudo da identidade singular, do

estudo da sociedade. É do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e, conseqüentemente, emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alternativas de identidade.

*“Somos personagens de uma história que nós mesmos criamos, fazendo-nos autores e personagens ao mesmo tempo”*. Esta frase de Ciampa (1987) pode ser comparada a citada por Berger (1971) *apud* Laurenti e Barros: o homem é produto da sociedade, a sociedade é produto do homem.

A personagem se refere à identidade empírica que é a forma pela qual a identidade se expressa no mundo. Implica sempre na presença de um ator desempenhando um papel social. A personagem ao mesmo tempo se confunde e se diferencia do papel, isto porque o homem não ‘absorve’ passivamente o mundo social (com suas instituições, papéis, e identidades apropriadas), mas apropria-se dele de maneira ativa – somos também autores da nossa história ; a sociedade é produto do homem. O mundo objetivo é apreendido com plena significação subjetiva, atribuindo-lhes sentidos à realidade objetiva. É no desenvolvimento de atividades que o homem vai construindo sua história. A personagem está sempre relacionada a um papel social, e este representa uma identidade coletiva, abstrata e genérica; associada, construída e mediada pelas relações sociais. Nesse sentido, os homens são ao mesmo tempo autores e co-autores, pois precisam do outro para se concretizar. A reposição de personagens só é possível porque o outro oferece condições para isso. O outro é condição fundamental de expressão da identidade enquanto singularidade. É diante do outro que o homem pode negar aquilo que lhe negam. O homem tem que reconhecer a si mesmo e o outro no processo de construção da identidade, *“[...] quando o homem se defronta consigo mesmo, também está se defrontando com outros homens”* (Marx, 1983, p. 97 – grifo do autor) *apud* Laurenti e Barros.

A questão da identidade é complexa, uma vez que é múltipla, dinâmica, num constante devir. É uma intrincada rede de representações, em que cada personagem reflete tantos outros, todos constitutivos da identidade, ou melhor dizendo, instituintes de um processo identitário, desaparecendo, assim, qualquer possibilidade de se estabelecer um fundamento originário para cada uma delas.

### 3.3 IDENTIDADE PROFISSIONAL

A Formação da identidade profissional começa a se delinear durante a formação do profissional, com a aquisição de conhecimentos e habilidades e a incorporação de atitudes e valores, que se dão principalmente na convivência com docentes. Essa construção tem continuidade no exercício profissional.

O trabalho forma a identidade do indivíduo, a profissão do indivíduo caracteriza o seu ser, o indivíduo é a sua profissão. Em função de sua forma de ser, os indivíduos podem vivenciar suas próprias experiências de trabalho. As diferenças individuais são um componente importante, que atuam de uma forma ou de outra no trabalho. Espera-se sempre que exista um ajuste dinâmico entre pessoa (trabalhador), local de trabalho e organização.

Segundo Edgar H. Schein (1996 p22), para a maioria das pessoas o ingresso no mundo profissional, é uma época de adaptação, na qual elas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações.

Quando do ingresso em uma empresa o funcionário passa por várias fases citadas por Edgar, uma delas é a fase do Treinamento básico e a socialização, onde a duração e intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização, a complexidade do trabalho, os pressupostos da organização sobre a importância de ensinar aos novos membros a sua filosofia e o grau de responsabilidade que a sociedade atribui a profissão. Quanto maior esta responsabilidade, mais longo e intenso o período de socialização. Esta fase é a principal fonte de aprendizado pessoal porque a organização agora começa a fazer exigências que o indivíduo deve satisfazer. O profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão ou na organização, dependendo de como reage ao processo de socialização.

Outra fase é a da admissão como membro, onde em um determinado ponto, o indivíduo reconhece, por rituais formais ou pela espécie de atribuições recebidas, que ultrapassou a fase de treinamento e está sendo aceito como membro efetivo. É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional ou membro da organização. Objetivos e valores começam a se definir por meio das reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. O indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.

Segundo Edgar ( 1996 p23), a próxima fase é a da estabilização no emprego e permanência como membro, onde nos primeiros cinco a dez anos, a maioria das organizações e ocupações indica se o indivíduo pode ou não contar com um futuro a longo prazo ali. A estabilidade é formal ou simbolicamente assegurada com a ressalva de que ela existirá enquanto o emprego existir. O processo de estabilidade força a organização a garantir a estabilidade formal ou dispensar o indivíduo. Na maioria das organizações, o processo não é tão rigoroso, mas obedece a normas relativas a tempo de serviço ou dispensas.

Outra fase é a da Crise no meio da carreira e reavaliação, a qual embora não se saiba com certeza se trata-se de uma crise ou mesmo de uma fase, há evidências crescentes de que as pessoas, em sua grande maioria, passam por uma espécie de auto-reavaliação quando suas carreiras já estão bem adiantadas e questionam-se sobre suas opções iniciais, sobre suas conquistas e a respeito de seu futuro. Esta reavaliação pode ser traumática, mas muitos indivíduos a consideram normal e relativamente simples, freqüentemente resultando em uma redescoberta ou reafirmação de objetivos que já estavam presentes mas sem destaque. Quando conseguem dar maior ênfase a essas metas, às vezes dão a impressão de estar fazendo grandes mudanças em suas carreiras. Todavia , essas mudanças raramente são vivenciadas como grandes acontecimentos pelo profissional. Parece que ele tende a senti-las como “ Finalmente estou realmente fazendo da minha vida o que quero.”

Para Edgar H. Schein (1996 pag48) os primeiros anos em um emprego representam um período decisivo de aprendizagem não só no que se refere à profissão em si ou à organização, como também do indivíduo em relação às exigências do trabalho. Este processo costuma ser penoso e cheio de surpresas devido aos muitos conceitos errôneos e fantasias que as pessoas têm no início da vida profissional. Muitos sonhos que a pessoa tinha a respeito do trabalho e em relação a si mesma pode não coincidir com o que ocorre em sua experiências profissionais, causando o “ choque de realidade” .

À medida que acumulam experiência profissional, as pessoas têm oportunidade de fazer escolhas e, a partir delas, descobrir o que realmente acham importante. Somente quando se defronta com opções difíceis é que a pessoa começa a perceber o que, realmente, tem importância para ela.

Uma maior experiência profissional trazem esclarecimentos, proporcionando uma base para decisões profissionais mais racionais e mais conscientes. O autoconhecimento começa a funcionar cada vez mais como um sistema de orientação e um ponto de referência que limita as escolhas.

Algumas pessoas descobrem no começo de sua vida profissional que não suportam estar presas a regras, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário e outras normas praticamente comuns a qualquer tipo de organização. Essas pessoas têm uma necessidade de fazer as coisas de seu jeito, dentro de seu ritmo. Outras têm uma necessidade de organizar suas carreiras de forma que se sintam seguras, que os eventos futuros sejam previsíveis. Algumas pessoas descobrem cedo que possuem uma imperiosa necessidade de criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos ou serviços.

O mais importante na vida profissional é combinar as necessidades dos indivíduos com as da organização. O que complica este processo é que os indivíduos são muito diferentes.

O trabalho tornou-se referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo do seu processo de socialização, e igualmente para o seu reconhecimento social intra e extra grupal.

## 4. A EMPRESA

O presente projeto foi desenvolvido na empresa Coopervale - Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda, com a sede localizada na cidade de Palotina, no estado do Paraná, que possui como ramo de atividade a produção, comercialização e industrialização de produtos agropecuários, bens de consumo e bens industrializados. Sua área de atuação está centrada nos estados em que possui seus entrepostos ou unidades, que são: Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e no Paraná. A Coopervale tem participação em outras empresas como a Cooperativa Central Regional do Iguaçu – COTRIGUAÇU e Cooperativa Central Agropecuária do Sudoeste – SUDCOOP.

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A história da Coopervale teve início na década de 50, quando os primeiros colonizadores gaúchos e catarinenses chegaram a Palotina. Inicialmente, foi constituída sob o nome de Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda – CAMPAL, objetivando defender os interesses econômicos e promover a venda da produção agrícola ou pecuária de seus associados. Na data de criação contava com a participação de 40 agricultores, em 7 de novembro de 1963, atualmente o número de associados é de 7237. As duas primeiras direções da entidade, até 1969, tiveram como preocupações básicas a ampliação do número de associados, a renovação e manutenção dos registros legais da cooperativa e a obtenção de recursos que possibilitassem o início e implantação de sua estrutura.

Nos anos 70, a Coopervale começou a atuar fora dos limites do município de Palotina, levando seus benefícios para um número maior de produtores rurais e expandindo suas áreas de atuação no Paraná. Em 1974, os associados decidiram alterar a razão social da empresa de CAMPAL para COOPERVALE - Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. No início da década de 80, marcou-se o início das atividades no Mato Grosso. Suas atividades também se expandiram para Santa Catarina, a partir de 1984. Já na década de 90 a empresa passou a atuar também

no Estado do Mato Grosso do Sul. Dessa forma, foram ativadas desde sua implantação, 31 unidades nos Estados do Paraná, Mato Grosso, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e no país vizinho, Paraguai.

No ano em 1990, foi criada a Assessoria de Planejamento e Assuntos Estratégicos, que traçou o plano de modernização e o plano de desenvolvimento para os próximos 30 anos, provocando algumas mudanças significativas. A partir de 1995, a empresa colocou em prática o plano de modernização para dar início à industrialização da cooperativa e oferecer novas oportunidades de renda aos associados. Foram implantados processos automatizados de recepção de cereais, aeração e termometria nos armazéns para melhor conservação dos cereais, sistema de controle e avaliação de custos, informatização “on line” em todas as operações e reestruturação organizacional, administrativa e funcional.

Graças a esse plano de modernização, a Coopervale deu início, em 1997, às atividades do Complexo Avícola com a marca de produtos “C.Vale”, um importante marco no processo de modernização da Cooperativa, que conta com a utilização da tecnologia mais avançada do mundo no setor, gerando mais renda para os cooperados, novos empregos e aumento da arrecadação de impostos. Esta tecnologia marca uma nova fase na avicultura brasileira, visto que os aspectos de modernidade tornaram um marco divisor entre a avicultura tradicional e a moderna avicultura empresarial. As unidades do complexo empregam atualmente cerca de 1500 pessoas, são industrializados diariamente 150 mil frangos e sua produção é comercializada em vários estados brasileiros e também em alguns países do exterior, tais como Itália, Alemanha, França, Espanha, Inglaterra, Suíça, Holanda, Japão, Hong Kong, Haiti e outros.

Atualmente a Coopervale conta, em seu quadro de 2.833 colaboradores, com 38,4 % a nível de primeiro grau, 43,7% a nível de segundo grau, 12,8% a nível de curso superior, 4,5% com pós graduação e 0,6% dos colaboradores com mestrado.

O desempenho da cooperativa está entre os melhores do Brasil. A C.Vale ganhou setenta e sete posições na classificação das 500 maiores empresas brasileiras. A cooperativa passou da 318ª para a 241ª colocação no levantamento das “Maiores e Melhores”, publicado na edição de julho deste ano da revista Exame. O estudo tomou como base o desempenho das empresas no ano de 2002, período em que a C.Vale alcançou faturamento bruto de 337,9 milhões de dólares. Entre as

empresas do segmento comercial, a cooperativa figura como a 34ª colocada em volume de vendas no Brasil. O levantamento também aponta que a C.Vale obteve o quarto maior crescimento de vendas do Brasil no ano passado, no segmento atacado e comércio exterior, com variação de 29,8% em relação a 2001. O ranking da revista Exame confirma a C.Vale como a segunda maior cooperativa singular brasileira em vendas. Também destaca-se como a quarta melhor empresa do segmento comercial da região sul do país.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

### 4.2.1 Estrutura organizacional

De acordo com a estrutura organizacional da Coopervale, os Conselheiros e Diretores preservam a unidade de direção, no sentido de que prevaleça a vontade da maioria, cabendo à Diretoria Executiva a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado.

A departamentalização dentro da cooperativa é do tipo funcional, ou seja, o agrupamento das atividades e tarefas são de acordo com as principais atividades desenvolvidas dentro da empresa. Conforme as áreas de atuação da empresa, estão estruturadas as Divisões: de Produção, Comercialização e Industrialização, que se subdividem em Departamentos responsáveis pela execução das tarefas definidas pela Divisões e pela Diretoria Executiva. Tem-se ainda os entrepostos, também denominados unidades, que são responsáveis pela execução das tarefas da organização sob orientação e supervisão dos Departamentos, cabe aos mesmos o planejamento e a execução das atividades na sua região, sendo que para isto possuem sua própria estrutura administrativa.

Dentro da Coopervale, as Consultorias equivalem a departamentos e são consideradas áreas de apoio às áreas de negócio. São consideradas consultorias:, Contabilidade, Financeiro, Processamento de Dados, Projetos e Engenharia e Recursos Humanos, sendo a última, a Consultoria em que foi desenvolvido o referido projeto.



A Consultoria de Recursos Humanos (CORHU) está subdivida em Departamento Pessoal, responsável por atividades tais como: folha de pagamento, admissão, demissão, férias, controle de frequência, remuneração e benefícios; Setor de Desenvolvimento, responsável por conduzir o recrutamento e seleção dos empregados, coordenar o plano de cargos e salários do quadro funcional e fazer programar treinamentos para os colaboradores; e a área de Segurança e Medicina do Trabalho, responsável pelos processos de exames admissionais, periódicos e demissionais, além do controle e acompanhamento dos aspectos relativos a segurança do trabalhador.

#### 4.2.2 Ambiente organizacional

A empresa caracteriza-se por seu ambiente diretivo, enfocando os efeitos econômicos como prioridade na busca por melhores resultados. Há uma pressão constante no que diz respeito a contenção de despesas, com objetivo de aumentar os lucros. O planejamento é executado pelas gerências, com supervisão direta da Diretoria Executiva. Há um controle rígido, realizado através de constantes relatórios, emitidos de acordo com a necessidade. A comunicação não flui adequadamente, sendo que muitas informações não são repassadas ou então compreendidas de forma distorcida, gerando conflitos. Estes são resolvidos pelos envolvidos e seus respectivos superiores, obedecendo a estrutura hierárquica da empresa. Novas idéias são ouvidas, porém há uma certa resistência da parte da administração em aceitá-las; exigindo, na maioria das vezes, exemplos reais que a justifiquem.

#### 4.2.3 Condições econômicas

A Coopervale, inserida nesse contexto de mudanças econômicas, recebe interferência de vários fatores em suas áreas de atuação, tais como: a taxa de inflação, que, representando a perda de valor da moeda do país, reflete no poder

aquisitivo da população e da empresa. A inflação alta, além de diminuir o poder de compra, apresenta ainda efeitos negativos no nível de qualidade de vida, especialmente para os cidadãos de baixa renda. Para as empresas, o aumento da inflação demanda um esforço de produção e faturamento ainda maior para obter um retorno ou resultado pequeno, em proporção a seus investimentos, afinal, aumentam os custos da matéria-prima, dos insumos, das máquinas. Como a maior parte da matéria-prima e dos equipamentos da cooperativa são provenientes do mercado externo, com custo em dólar, isso reflete no preço final do produto, cujo pagamento pode acabar desvalorizado, por ser efetuado em reais, em função da inflação que esteja sendo apresentada.

Da mesma forma, as taxas de juros elevadas praticadas pelo mercado são negativas para as empresas, afinal, são medidas adotadas pelo Governo de controle do consumo, com o intuito de evitar o ciclo inflacionário. No entanto, com a diminuição do consumo de produtos, aumenta a oferta dos mesmos desestimulando as empresas a fazerem investimentos, torna rentável as aplicações bancárias e isso pode ocasionar a quebra de muitas empresas. Para a Coopervale faz-se interessante que as taxas de juro sejam baixas, pelo estímulo ao consumo e pelo fato de a cooperativa ser responsável pela obtenção de recursos e repasse de financiamentos agrícolas aos associados, estando sujeita às taxas de juros adotadas pelo Governo.

Outro exemplo de taxas cobradas no Brasil que interferem na produção e comercialização dos produtos da Coopervale são as altas taxas portuárias. A Argentina, que é o segundo maior exportador de grãos, possui taxas de embarque nos portos bem inferiores às praticadas no Brasil. Então, como a cooperativa necessita utilizar-se dos portos para comercializar seus produtos para países estrangeiros, a mesma necessita produzir com um custo bem menor que seus concorrentes, para que possa apresentar um preço competitivo.

O nível de distribuição de renda da população, também afeta as atividades da cooperativa. Por estar diretamente relacionado aos investimentos públicos na área social, não devendo ser associado simplesmente à doação de bens para suprir necessidades imediatas da população carente, mas na preocupação com a melhoria de sua capacidade produtiva e na participação de atividades de melhor remuneração, resultam no aumento do poder aquisitivo dos cidadãos. Para a Coopervale, o aumento da renda e conseqüente poder de aquisição de produtos

pela população está estreitamente relacionado ao consumo de carne, especialmente a de frango, por ser esse um dos primeiros itens que aumentam consideravelmente o consumo de acordo com a variação das condições econômicas no país.

#### 4.2.4 Fatores sociais e interação política

Como é de fácil visualização, as mudanças ocorridas em toda a questão econômica têm influenciado nas questões sociais dos diversos segmentos da população. Aos grandes proprietários de terras ou de grandes empresas faz-se necessário preocupar-se em adaptar-se às mudanças para evitar "quebras" por falta de competitividade ou baixa qualidade dos produtos ou serviços. Essa preocupação têm estimulado a busca de qualificação profissional da população para atender ao mercado de trabalho. Por sua vez, o aumento da qualificação gera aumento de renda e maior giro de dinheiro em todo o mercado por essa população. Para a cooperativa, que possui clientes de todas as camadas sociais, é desejável o sucesso econômico e evolução política dos indicadores sociais de todas as camadas para refletir positivamente em seus negócios.

No que se refere às interações políticas, percebe-se, que muitas vezes, os impostos arrecadados pelo Governo servem de entrave ao desenvolvimento dos negócios de empresas, como a Coopervale, que procuram manter sua situação tributária legalizada. Isto, considerando que a grande arrecadação feita através dos tributos diminui consideravelmente a competitividade no mercado interno e externo, pelo aumento no custo de produção e aquisição de produtos, refletindo no preço dos produtos e serviços que a cooperativa oferece.

Assim, pode-se perceber que o mercado externo apresenta grande vantagem competitiva, muitas vezes não pela qualidade dos produtos ou serviços e sim pelo preço e pela facilidade de comercialização dos mesmos. No entanto, sabe-se que devido a uma parcela significativa da atividade econômica brasileira não se sujeitar à tributação, pela informalidade de seus negócios, reduz-se o valor da tributação arrecadada e o volume de recursos destinados a investimentos e obras sociais e em fomento a atividades produtivas a exemplo da produção agropecuária.

As relações internacionais refletem a confiança que o país gera no mercado externo, de acordo com a estabilidade econômica que apresenta. Para as empresas, assim como a Coopervale, essas relações permitem o acesso a recursos e principalmente à tecnologia, podendo alavancar a atividade econômica das mesmas e do país, tendo em vista que o Brasil necessita de recursos externos para financiar parte de sua economia.

As interações políticas, especialmente o poder legislativo, tem importante influência nos negócios das empresas, ao realizar formulações de leis adequadas e eficazes, pelos representantes da população. A Coopervale sente que o regime democrático, propriamente dito, com respeito aos seus princípios pode gerar a oportunidade de opinar e influenciar, e principalmente de facilitar o acesso às decisões das atividades em que atua. Dessa forma, a empresa tem grande interesse em demonstrar ao Governo a necessidade de leis adequadas em relação às atividades agropecuárias, em defesa de seus associados.

#### 4.2.5 Condições tecnológicas e o sistema ecológico

A cooperativa preocupa-se com a tecnologia e reconhece ser um dos agentes responsáveis pelo seu avanço e sua implantação, afinal, às empresas cabe investir na sua criação, fazer pesquisas aplicadas, ganhar competitividade e demandar pessoal qualificado. Ao Governo compete induzir, financiar e através de políticas públicas, gerar e aplicar a tecnologia, já às universidades cabe formar pessoal qualificado e criar ciência básica, colaborando com os demais agentes. Mesmo consciente de que, no Brasil, as instituições sentem dificuldade em desempenhar todas suas funções, a empresa, dentro de seu ramo de atividade, busca participar. Com a implantação do complexo avícola, cuja tecnologia é das mais avançadas do setor de industrialização de produtos, a empresa colabora no seu papel de agente, através da inovação, do investimento e, através de pessoal e produtos qualificados, busca manter-se competitiva.

Devido à grande preocupação da Coopervale com a questão ambiental, a mesma procura promover reuniões com os associados para esclarecer e orientar quanto ao manejo do solo e adequada aplicação de defensivos agrícolas. A Coopervale auxilia, na conscientização dos produtores para a prática do recolhimento das embalagens de agrotóxicos, a qual é feita pela própria cooperativa, dando destino adequado às mesmas, a fim de evitar o prejuízo à saúde humana de seus cooperados e da população como um todo.

Considerando a importância do uso correto de recursos naturais, a cooperativa incentiva a adoção do sistema de plantio direto (atualmente usado em aproximadamente 80% da área de ação da empresa). O sistema favorece a disponibilidade dos nutrientes, a estruturação do solo e possibilita o aumento da produtividade. Com essa prática os prejuízos causados pela erosão na região de abrangência da cooperativa foram praticamente eliminados.

A Coopervale não possui multas por infringir questões ambientais e para evitar a poluição ambiental, houveram readequações de seus sistemas de limpeza dos produtos. A empresa possui, inclusive, um projeto de reutilização da água no processo de abate, em seu Complexo Avícola. Essas são atitudes que refletem o comprometimento da empresa com as Políticas de Meio Ambiente do Estado e do Município, visam assegurar condições necessárias ao desenvolvimento sócio-econômico de modo ecologicamente equilibrado.

#### 4.2.6 Cultura organizacional e estilo gerencial

A Coopervale é uma empresa que tem se mostrado ousada, mas com os "pés no chão". Essa característica foi comprovada pelo alto investimento no Complexo Avícola, no entanto, o fortalecimento da cooperativa através da industrialização não visa beneficiar apenas os produtores da integração avícola. Com esse perfil que lhe assegura maior competitividade, a cooperativa apresenta condições de garantir melhores preços pela produção de todos os associados e de oferecer insumos e serviços por valores ainda mais favoráveis. Além disso, procura gerar vantagens às comunidades onde atua, auxiliando na criação de empregos, aumento da renda e novas oportunidades de negócio.

Dentro desse quadro, destaca-se a atuação de seus colaboradores, que são estimulados a oferecer sempre o melhor de si, para que em cada produto da empresa fique registrada a imagem da qualidade, diante do grande compromisso social que a cooperativa tem a cumprir. Os colaboradores são considerados responsáveis pelo serviço que executam, conferem, dirigem ou fiscalizam e deles são esperadas atitudes que demonstrem: iniciativa, disciplina, produtividade, pensamento coletivo, cultivo de bons relacionamentos dentro e fora da empresa, organização e a principal, que resume toda a atividade da empresa: a cooperação.

A filosofia da Coopervale está fundamentada no trabalho cooperativo entre as pessoas que compõem toda a sua cadeia de produção, que vai do produtor ao cliente final, acreditando-se que o crescimento da empresa só será possível com o conhecimento de todas as pessoas envolvidas no processo de busca e satisfação de seus consumidores. Sua missão é de conquistar permanentemente o cliente através de produtos e serviços, motivando constantemente os colaboradores e satisfazendo com lucratividade o associado, preservando as relações com o meio ambiente. Já a visão de futuro da empresa é de ser a melhor nos segmentos de alimentos, estruturada na produção primária, na industrialização e na distribuição de produtos que satisfaçam os clientes.

A empresa apresenta em seu regimento interno vários princípios, os quais se referem-se no respeito ao desejo do consumidor; busca da qualidade dos produtos, cumprimento da lei e exigência dos direitos, credibilidade na parceria com fornecedores e demais públicos; recolhimento de todos os tributos legais; combate à corrupção, respeito ao meio ambiente, confiança na capacidade de realização dos colaboradores e valorização da iniciativa fundamentada no conhecimento.

Existe na Coopervale uma escala hierárquica, a qual deve ser seguida e respeitada por todos, portanto, cada indivíduo, dependendo do seu cargo, tem sua responsabilidade, a quem respeitar decisões ou a quem comandar. Para a função gerencial, a empresa busca colaboradores que apresentem características, consideradas importantes ao desempenho de suas atividade. Atualmente a empresa desenvolve internamente seus sucessores através de um Programa de Formação de Sucessores desenvolvido e monitorado pela Consultoria de Recursos Humanos, onde são identificados, formados, treinados e acompanhados colaboradores internos com potencial para assumir cargos e supervisão e gerência, dentro do perfil de liderança que a empresa procura.

Dentro da cultura da empresa, pode ser destacado o comportamento dos gerentes, que apresentam um estilo de liderança consultivo. Estes podem compartilhar os problemas existentes com seus subordinados como grupo, obtendo de maneira coletiva suas idéias e sugestões para tomar decisões. Essa participação é valorizada, mas, ao final, o gerente tem autonomia para tomar decisões que podem ou não refletir a opinião de seus colaboradores subordinados. Em decisões de maior influência nos negócios da cooperativa e que ultrapassam o poder das gerências, os mesmos consultam a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração para autorização, antes de efetua-las.

#### 4.2.7 Políticas organizacionais e gestão da qualidade

O ambiente em que as empresas atuam, hoje, é caracterizado pelas incertezas econômicas, questionamento de hábitos e valores, contradições políticas e sociais, agressividade da concorrência, novas exigências do mercado e expectativas dos trabalhadores. Esse ambiente de constantes transformações impõe às organizações uma constante adaptação, cuja visão deve ir além da preocupação em obter resultados imediatos e mais com implantação de ações e flexibilidade que garantam competitividade para a empresa.

Diante dessa realidade, a Coopervale, através do Plano Estratégico de Desenvolvimento, elaborado em 1995, definiu os objetivos que deveria perseguir para vencer os desafios introduzidos pela globalização da economia. O primeiro passo foi a preparação da estrutura da empresa com o Programa de Qualidade Total Coopervale - QTC, através de medidas como a redução de custos, para garantir competitividade para a empresa, agregação de valor aos seus produtos, aumento da produtividade e na necessidade da busca constante da satisfação das pessoas. Hoje a Coopervale também conta com a Certificação ISO 9000 dentro da área de produção de sementes, conquistada em 2002. A área industrial, por sua vez, também vem se adequando a este processo, em busca da certificação, a qual devesse ocorrer até o final deste ano. Também a indústria de fabricação de amido de

mandioca conta com esta certificação. Além destes, outros certificados de qualidade tem sido conquistados pela empresa, como é o caso do HACCP dentro do frigorífico de aves.

Paralelamente a essas medidas, a direção da Coopervale investe na industrialização, através da implantação de seu complexo avícola. A comprovação de que este investimento vem obtendo sucesso, está no aumento do faturamento da empresa (de R\$ 128 milhões em 1994 para R\$ 844 milhões em 2002).

#### 4.2.8 Sistemas de Remuneração

A cooperativa apresenta, em seu sistema de remuneração, outros benefícios além dos exigidos pela legislação trabalhista, tais como: previdência social, reajustes salariais, férias, 13º salário. Faz parte de sua política pagar salários, pelo menos iguais aos pagos por outras empresas, para o mesmo tipo de serviço. Esta política condiciona a empresa manter junto à Consultoria de Recursos Humanos (CORHU), um Setor de Cargos e Salários, que estuda e classifica os diversos cargos existentes. Hoje a empresa possui a descrição padronizada dos Cargos, com objetivo de implantar formalmente um Plano de Cargos e Salários que defina políticas claras e objetivas para melhor administração destes fatores.

#### 4.2.9 Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento

As atividades de Treinamento e Desenvolvimento estão baseadas no Levantamento Anual de Necessidades realizado por cada área e enviado à Consultoria de Recursos Humanos, abrangendo desde necessidades de capacitação técnica dos colaboradores até o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, visando a melhoria de seu desempenho no trabalho.

Paralelamente às atividades de treinamento e desenvolvimento que desenvolve, a empresa incentiva a busca pelo conhecimento do próprio colaborador, oportunizando a estes a participação em eventos de interesse da empresa, dentro



de sua área de abrangência. Além disso, a Coopervale possui uma Videoteca, com vídeos diversos que podem ser locados e assistidos na empresa ou fora dela, com a família ou na escola, os temas vão desde a área de Motivação até na área de Saúde e Prevenção de Acidentes.

#### 4.2.10 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Assim como toda empresa que deseja manter-se competitiva no mercado, a Coopervale almeja funcionários capacitados fazendo parte de seu quadro funcional. Diante dessa necessidade, possui junto à Consultoria de Recursos Humanos um setor de Recrutamento e Seleção, que a partir da necessidade de contratação de um funcionário, verifica possibilidades tanto de remanejamento interno quanto busca externa de um profissional com as qualidades e capacidade necessárias para preenchimento da vaga, objetivando, com isso aumentar a eficiência e a capacidade de seu quadro pessoal.

## 5. ESTUDO DE CASO

No presente trabalho, foram entrevistados seis trabalhadores, sendo dois deles com menos de dois anos de empresa, dois entre dois e quatro anos, e dois acima de cinco anos de empresa. Em cada um dos casos foram entrevistados um trabalhador do departamento de Recursos Humanos, e outro do departamento Financeiro.

O que foi observado neste estudo de caso, é que trabalhadores com menos de dois anos de empresa declaram que sentem dificuldades para se expressar como gostariam, ou como fazem em casa; sentem uma certa timidez, um medo em não serem aceitos pelo grupo. Declaram que, principalmente nos primeiros meses procuram reconhecer o terreno, e acreditam realmente que estão representando o papel de um recém contratado. Acreditam inclusive que esta seja uma fase normal, e que não passa despercebida para ninguém, enquanto iniciante de suas atividades profissionais em uma empresa. Foi observado também que estes trabalhadores estão em fase de conhecimento e adaptação à cultura da empresa e ao estilo de gestão ao qual estão submetidos, procurando agir de acordo com o que se espera deles.

Notou-se diferença entre o que foi relatado pelos dois trabalhadores em áreas distintas. Um deles faz parte de um departamento onde a gestão é mais participativa e o relacionamento é informal, sentido menores dificuldades de entrosamento e consideração; enquanto o outro faz parte de um departamento onde a gestão é autoritária e formal, fazendo com que os novos trabalhadores sintam uma maior dificuldade no entrosamento e também adotem um estilo de tratamento formal nas relações de trabalho. Apesar de não se considerarem pessoas formais, passam a adotar este modelo de relações no trabalho, e acreditam ser este o estilo ideal de relacionamento dentro da empresa.

Na análise dos trabalhadores do segundo grupo percebeu-se que aqueles que estão entre dois a cinco anos na empresa já assumiram um papel onde conseguem representar seus cotidianos de maneira mais natural, pois o papel do trabalhador já está incutido. Percebe-se que trabalhadores nesta fase estão em busca de realização profissional, estão dispostos a assumir novos desafios e precisam deste estímulo. Quando questionados sobre seus comportamentos nos

relacionamentos de trabalho, acreditam que assumem papéis diferentes quanto, *por exemplo estão falando com um gerente, com um colega de trabalho, ou ainda quando se dirigem a um subordinado.* Consideram que esta mudança de papéis é natural, não é questão de falsidade, e sim de assumir cada qual conforme a posição a que está submetido, como por exemplo de empregado, colega de trabalho e encarregado. E mesmo que se queira não se pode e não se consegue ser a mesma pessoa, pois muitas vezes no papel de encarregado, precisa defender posições da empresa, que não são exatamente suas em termos de convicções, pois entre colegas de trabalho seria visto de uma outra maneira. Estes funcionários quando questionados de *como percebem seu trabalho, declaram que o mesmo é como uma engrenagem em suas vidas e que os faz estarem em constante aprendizagem; não conseguem se imaginar sem o trabalho, pois o mesmo têm significância ímpar em suas vidas.* Percebe-se que nesta fase a identidade já foi alterada pela cultura da empresa e pelo estilo de gestão ao qual os mesmos estiveram submetidos.

Na análise dos trabalhadores que estão acima de cinco anos de empresa, o que se percebe durante a entrevista, é que o trabalho é algo muito forte em suas vidas. Nesta fase os papéis representados por eles já têm um estilo próprio, o qual *tem grande influência do gestor a que esteve submetido, bem como da cultura organizacional interferindo em seu modo de agir.* Nesta etapa o trabalhador almeja para si ascensão e estabilidade. Quando questionados sobre como se comportam diante de vários colegas de trabalho cargos diferenciados, estes trabalhadores declaram que sabem como falar com estas pessoas, pois já conhecem o seu jeito. Diante desta afirmação fica claro que representam um papel diferenciado perante cada uma delas.

No presente estudo ficou claro a importância do sentimento de pertencimento e *participação do funcionário ao grupo de trabalho para a formação de sua identidade,* citado por Jaques (1996, p42), e que o trabalho é um dos principais meios de interação social. Percebemos também como as expectativas criadas em relação as pessoas influenciam no que esperamos delas como profissionais, de acordo com o citado por Erving Goffman (1988, p12). Observa-se ainda conforme Rapport, Fiori e Davis (1981, p32), que é diante de sentimentos de inadequação que o sujeito internaliza características de alguém valorizado, passando a agir de acordo com o que se espera dele, muitas vezes impedindo a aquisição de sua própria identidade. Segundo Erving Goffmann, *percebemos que o profissional, dá vida a sua*

conduta com movimentos que expressam capacidade e integridade, onde seu principal propósito é estabelecer uma definição favorável de seu serviço ou produto, o que nos faz acreditar que realmente estamos em constantes representações de nossos papéis e que o homem pode ser entendido como sendo dois, conforme citado por Carolina e Mari (...) coexistindo independente e/ou separadamente um "eu" e um homem que se relaciona com outros homens.

## 6. CONCLUSÃO

No presente estudo de caso, percebeu-se claramente, como o papel do outro é fundamental na construção da identidade do trabalhador. E que o gestor e a equipe de trabalho, pode influenciar tanto positiva, como negativamente nesta construção.

Os trabalhadores que estão submetidos a uma gestão autoritária, demonstraram ser pessoas menos criativas no trabalho e mais burocratas nas suas relações, enquanto os que estão submetidos a uma gestão mais participativa, tornam-se pessoas mais criativas, menos informais e até mesmo mais humoradas em suas relações de trabalho.

Concluiu-se também que o trabalhador a partir dos dois anos de empresa, sente-se seguro para assumir desafios, e que este deve ser o momento em que o gestor de pessoas, que é o gerente da área, deva estar direcionando a carreira de sua equipe, de acordo com as habilidades e competências de cada um, pois o trabalhador nos primeiros dois anos de empresa, segundo Edgar Schein (1996, pág.22), ainda esta passando pela fase da socialização, que pode também ser o período de choque da realidade, quando descobre que seus anseios não fecham com os da empresa, e a partir daí se continua na empresa já se sente aceito pelo grupo, é uma fase onde se sente feliz por esta aceitação e quer crescer, e é nesta fase que o gestor de pessoas deve concentrar esforços para o aproveitamento de talentos e também para fortalecer a cultura da empresa para estes trabalhadores, visando sempre fortalecer os pontos positivos de cada um e desenvolver os pontos de melhoria, focando sempre os objetivos da organização.

Quanto aos trabalhadores com mais de cinco anos de empresa, percebe-se que os mesmos já se sentem maduros em relação ao que querem de seus empregos; se forem pessoas de talentos e possuírem um gestor empenhado em desenvolver suas equipes, é bastante provável que estejam em cargos de nível médio e muitas vezes sendo preparados para cargos mais elevados. Porém se forem pessoas com perfil de executores e sem iniciativa, é bastante provável que muitos ainda se encontrem estagnados.

Acredita-se que, conforme Jaques (1996, pág.42) "os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam nas

respostas à pergunta 'quem és?'. Como percebe-se esta é a grande pergunta quando se trata de identidade. É como se a vida fosse uma peça de teatro, e nesta peça o trabalho é um ato, e sem o qual a peça não estaria completa, pois para o ser humano o trabalho possui importância ímpar em sua vida .

Conforme CHIAVENATO (1995, P.97) as pessoas com seus objetivos individuais, e as organizações, com seus objetivos globais, irão estar sempre interagindo em um processo de reciprocidade baseado em um contrato psicológico recheado de expectativas; e nesta reciprocidade a identidade estará em constante formação.

O principal desafio do gestor de pessoas deve ser o de participar positivamente na formação da identidade de seus trabalhadores, já que as organizações são feitas de gente, e gente possui necessidades que muitas vezes não vem de encontra com as necessidades da organização.

Este é um tema inesgotável de estudo, o que dificulta sua conclusão. Seria importante, ainda estudar o caso de apenas de um trabalhador ao longo dos anos, ou seja, passando pelas três fases estudadas, onde poderia ser comprovado com maior clareza a metamorfose, pois seria a mesma pessoa passando por todas as fases. Acredita-se que a maior dificuldade em se chegar a uma conclusão é o fato de cada ser humano ser único, e o grande desafio do gestor de pessoas é estar preparado para agir da maneira certa com cada indivíduo, pois os mesmos não reagem igualmente a uma mesma orientação. Cabe ao gestor conhecer cada vez mais sobre o ser humano para agir de maneira correta, que é tratar gente como gente, e gente diferente.

É pretensão imaginar ter esgotado o assunto. No entanto este estudo contribuiu com uma pequena parcela em relação ao modo como a área de gestão de pessoas pode melhorar a qualidade nas relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CIAMPA, A. C. **A Estória do severino e a História da Severina**, um ensaio de psicologia sócia, São Paulo: Brasiliense, 2001.

CIAMPA, A. C. Identidade. In: Lane, S. T.M., CODO, W. (Org.) **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo, Brasiliense, 1985.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na vida Cotidiana**; tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, Vozes, 1985.

GOFFMAN, E. **Estigma**, Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada 4ª ed; tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes, Rio de Janeiro, LTC, 1988.

JQUES, M.G.C. **Identidade e Trabalho**: Uma articulação Indispensável. In TAMAYO, A. Trabalho, organizações e cultura, São Paulo: Capital Gráfica, 1996.

MALDONATO, M. **A Subversão do ser**, identidade, mundo, tempo, espaço: fenomenologia de uma mutação. São Paulo: Peirópolis, 2001.

LAURENTI, C. & BARROS, M.N.F. Identidade: Questões Conceituais e Contextuais. PSI – revista de psicologia social e institucional, Londrina, v.2, n.2, jun.2000. Disponível em <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n13.htm>. Acesso em: 16 out.2003.

RAPPORT, C.R.; FIORI, W.R. **Psicologia do Desenvolvimento**. São Paulo: EPU, 1981.

SCHEIN, E.H. **Identidade Profissional**, Como Ajustar suas inclinações a suas opções de Trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.