

1

Descrição do Problema

1.1.

Introdução

No mundo de hoje, as mudanças são cada vez mais rápidas e profundas e a tendência é que esta dinâmica se acentue progressivamente e em uma velocidade ascendente. Todo dia e a cada momento, aparecem novos estudos, idéias, tecnologias, equipamentos e organizações. A mente humana é um celeiro inesgotável de inovações. Ao mesmo tempo, tudo isto se torna obsoleto mais rápido e, por isso, ou desaparece por causa de sua ineficiência ou porque já foi substituído por algo melhor, mais barato e mais durável. Esse ciclo infinito move o mundo e direciona a vida nos tempos modernos.

O mundo empresarial é um exemplo concreto e marcante dessa realidade. Todo dia surgem novos negócios, empresas e incipientes formas de se ganhar dinheiro. Concomitantemente, o que se torna ineficiente desaparece com o tempo. As pressões, cada vez maiores, por inovações, eficiência, lucro, rentabilidade, redução de custos, responsabilidade ambiental e social vindas dos diversos *stakeholders* faz com que as companhias se reinventem em um ritmo alucinante. Além disso, como as comunicações acontecem, praticamente, em tempo real, qualquer decisão errada ou problemática é noticiada em todos os lugares do planeta, o que leva a uma desvalorização das ações das firmas nas Bolsas de Valores espalhadas ao redor do mundo. Isso determina uma atualização ou, até mesmo, uma reinvenção rotineira de práticas, valores, conceitos, abordagens e negócios.

Um exemplo dessas mudanças radicais no mundo dos negócios se chama terceirização. Para Kakabadse e Kakabadse (2000), terceirizar uma atividade nada mais é que repassar a terceiros a sua realização. A empresa tomadora (a que irá terceirizar alguma atividade meio) contrata um prestador de serviços para executar uma tarefa que não esteja relacionada ao seu objetivo principal. Isso traz à companhia contratante uma série de vantagens, tais como: acesso a novos recursos

humanos e tecnologias; custos reduzidos (decorrentes de economias de escala ou da mão-de-obra mais barata); capacidade variável; possibilidade de foco nas competências-chave ao livrar-se das periféricas; trabalho realizado com maior eficiência; maior flexibilidade para se adequar às circunstâncias corporativas e comerciais que mudam com o tempo; maior controle do orçamento através de custos previsíveis; menor investimento contínuo em infra-estrutura interna; acesso à liderança de pensamento e inovação e possível entrada de caixa resultante da transferência de ativos para o novo fornecedor. Todavia, essa atividade também apresenta uma série de riscos, entre os quais: decadência do clima organizacional; controle por parte da organização contratada de atividades importantes da firma contratante; perda da identidade da companhia, entre outros (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000).

A atividade terceirizada, na maioria das vezes, é realizada por empresas de consultoria especializadas no tipo de assunto em foco. Todavia, essas nunca foram especialistas em tocar o negócio, o dia-a-dia empresarial, operacional e administrativo de seus clientes; apenas entravam nas organizações que contratavam os seus serviços, desvendavam o problema, solucionavam-no ou sugeriam uma solução para o mesmo e, depois, iam embora, deixando para o cliente a administração da atividade depois que a dificuldade foi solucionada. A atividade de consultoria sempre foi de curta/média duração, restrita apenas a realizar o serviço altamente especializado que as empresas de consultoria possuem experiência e sabem fazer (KAKABADSE e LOUCHART, 2006). Desta forma, sempre foi uma atividade mais pontual do que duradoura.

Surgiu, então, uma importante e irrecusável oportunidade para as empresas de consultoria ganharem dinheiro e fazerem negócio: a administração do dia-a-dia empresarial, operacional e administrativo do cliente, em atividades em que elas já são especialistas. Por isso, elas tiveram que se reinventar e passaram a oferecer serviços e soluções de *outsourcing*. Este tipo de negócio é, justamente, a terceirização das operações do cliente (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000), em contratos com duração e responsabilidades maiores do que a prática de consultoria. Assim, realizar um projeto de *outsourcing* é fazer parte do cliente (gerenciando atividades dentro das instalações do próprio cliente ou em ativos particulares), trabalhando e se relacionando com os seus funcionários e vivendo o seu dia-a-dia (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). É uma prática totalmente

diferente da consultoria, tanto na sua concepção, quanto nos objetivos, tipos de funcionários, modelos estruturais e modos de atuação.

Neste contexto, as organizações de consultoria passaram a oferecer dois tipos de serviços de naturezas distintas e que envolvem funcionários com *expertises* específicas: consultoria e *outsourcing*. A companhia utilizada como estudo de caso do presente trabalho é um exemplo dessa realidade. Nessa empresa, funcionários de consultoria são altamente especializados em uma determinada área de negócio, tecnologia, pacote ou sistema; trabalham em projetos de curta/média duração que possuem início, meio e fim e que, geralmente, são mais estressantes, desgastantes e exigem alta carga de trabalho diária (e, por isso, os consultores passam muito tempo longe de suas famílias); viajam constantemente (por todo o mundo) para trabalharem nas demandas em que são especialistas; não possuem um contato de longo prazo com o cliente e com os funcionários da própria firma, ou seja, estão ali para fazerem seu trabalho (sozinhos ou em pequenos grupos) e irem embora quando o projeto terminar.

Por outro lado, funcionários de *outsourcing* estão em instalações da própria organização ou dentro do cliente, tocando o seu dia-a-dia empresarial, operacional e administrativo, se relacionando durante todo o tempo com ele, entendendo as suas necessidades, propondo, discutindo e implementando soluções, acompanhando e monitorando todas as entregas. Ou seja, possuem um relacionamento forte e de longo prazo com os próprios empregados da empresa e com o cliente, pois, geralmente, estes tipos de projetos são maiores e de longa duração e, por isso, existem equipes fixas para cada área funcional e de negócio específica do cliente. Membros de *outsourcing*, por se dedicarem ao mesmo cliente, não viajam (os funcionários possuem, geralmente, uma qualidade de vida muito melhor e mais estável) e, por fim, a própria natureza do trabalho depende muito da existente no cliente. De modo geral, como está se falando do dia-a-dia, são trabalhos menos estressantes e com a carga horária semanal normal.

Por isso tudo, as empresas de consultoria que vendem serviços de consultoria e *outsourcing* acabam tendo funcionários com perfis distintos. Esse exemplo serviu para mostrar que, no mundo atual, as companhias estão lidando com realidades mais complexas, desafiadoras e novas, onde as mudanças deixaram de ser a exceção e passaram a ser a regra. Neste contexto, duas questões, cada vez mais, se tornam estratégicas e decisivas para as organizações: a criação

de uma identidade organizacional e o reforço da identificação dos funcionários com a firma.

As companhias precisam, de acordo com as suas necessidades, estabelecer uma identidade forte e reforçar a identificação de seus empregados com ela para a retenção dos seus maiores talentos. Isso passou a ser imprescindível pela dinamicidade atual do mercado. As pessoas passaram a mudar de emprego a cada nova oportunidade, buscando melhores condições de trabalho, salários, benefícios, novos aprendizados ou, simplesmente, porque estavam insatisfeitas no emprego anterior (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). Todavia, nenhuma organização é perfeita, cada uma tem os seus valores, as suas regras, os seus conceitos, os seus problemas e as suas dificuldades e, desta forma, este ciclo de mudanças acaba ficando sem fim, gerando novas insatisfações e decepções. Isso tudo é fomentado não só pelos funcionários, mas também pelas próprias empresas, que desejam, felineamente, tirar os talentos de seus concorrentes ou, até mesmo, estimular a saída daqueles considerados desnecessários para a firma. Por isso, acaba-se não tendo compromisso no lugar onde se está trabalhando, o que leva a um desperdício de tempo, dinheiro e investimentos para as firmas que apostam, treinam e preparam os seus funcionários, principalmente, considerando os maiores e decisivos talentos.

Torna-se imperativo, portanto, criar uma identidade organizacional forte e trabalhá-la junto com os empregados de maneira que se possa retê-los na organização, identificados, comprometidos e com um compromisso que esteja de acordo com as necessidades da empresa, de longo prazo ou não. As pessoas devem e precisam entender que a companhia está pensando nelas, está sendo justa nas suas práticas, processos e decisões, está promovendo e valorizando os talentos baseando-se na meritocracia, está atualizada com o mundo e com o mercado a sua volta e que funciona baseada em princípios e valores éticos. Por isso, não basta apenas ter uma visão e uma missão organizacionais e expor estes conceitos para as pessoas, desejando que elas absorvam estas idéias pura e simplesmente; é necessário compreender aquilo que os funcionários estão pensando, como eles enxergam a companhia e a realidade ao seu redor, mostrar e fazê-los entender os valores, princípios e crenças da organização, como ela funciona e como os mesmos podem atuar, se encaixar, evoluir e ser felizes dentro desta realidade. De forma geral, é um intenso trabalho de acompanhamento contínuo e profundo que

procura estabelecer um senso de pertencimento forte, duradouro e de acordo com as necessidades da firma. Isso é fundamental para o sucesso da empresa e para a retenção de competências e talentos. Como se está vivenciando a era do conhecimento, esses pontos se tornam, a cada dia, mais relevantes para as organizações (NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

Essa realidade é mais complexa ainda para as grandes companhias, possuidoras de diversas áreas de negócios, formas de trabalho e relacionamentos comerciais. Presentes em muitos países do mundo, essas organizações lidam com diversidades, culturas e cenários variados, enfrentando questionamentos rotineiros referentes à implementação de uma identidade organizacional única ou de diferentes identidades de acordo com o panorama encontrado. Gerenciar e aperfeiçoar essas políticas e construir um sentido de pertencimento compartilhado nessa imensidão de diversidades constitui um dos maiores desafios dos principais executivos dessas empresas. Todas essas escolhas estão relacionadas às estratégias de atuação das firmas, visando menores custos, maior produtividade, lucratividade e satisfação de todos os seus *stakeholders*.

Este trabalho procura entender o processo de identificação dos funcionários com a firma por dois ângulos distintos: o da empresa, responsável pelas ações organizacionais e o dos membros da companhia, receptores, entendedores e objetivo final de todas elas. O estudo procura capturar esse entendimento, respectivamente, a partir das respostas que gestores e funcionários da empresa estudada apresentam quanto à identidade e identificação organizacionais, como estes conceitos são percebidos e encarados pelos dois lados participantes. Espera-se, deste modo, obter uma visão conceitual e analítica desses temas.

Assim, esta pesquisa lida com as relações das identidades individuais com a identidade e identificação organizacionais. Hoje em dia, o que mais se observa são exemplos de perfis de funcionários ideais, quase “super-heróis”, que as companhias valorizam e querem que todos sigam e tenham as mesmas características e personalidade. Atributos como inteligentes, intensos, competitivos, versáteis, criativos, emocionais e expansivos (com empatia) são amplamente difundidos por todo o mercado, literatura especializada e de auto-ajuda, criando uma padronização de certa forma improvável de ser atingida. Essa generalização faz com que os indivíduos não sejam vistos como únicos, donos de um universo próprio que deve ser compreendido e aceito sem preconceitos, além

de não valorizar o quanto um ambiente diverso de pessoas, características, idéias e opiniões pode ser criativo, benéfico e extremamente rico para as organizações. Tudo o que não é o ideal passa a ser considerado como resistente, ineficiente, passivo, acomodado, sem valor e sem comprometimento (PENTEADO, 2004).

Pelo fato de privilegiar uma abordagem focada na singularidade dos membros organizacionais, esta pesquisa não almeja criar um manual de normas e práticas eficientes de gestão de identidades e pessoas. Ao contrário, aqui se busca construir conhecimento teórico e realizar um estudo de caso para visualizar e entender se as teorias e correntes paradigmáticas estão sendo utilizadas ou não. Em sintonia com Penteado (2004), procura-se criar bases sólidas para alcançar eficiência e produtividade das pessoas nas organizações por meio do entendimento da singularidade humana.

Ao se perceber as práticas de reforço da identificação dos funcionários com a firma, na verdade, se observa a realização de ações de gestão organizacional cujos efeitos se expandem por processos de socialização e integração das pessoas. Isso pode gerar um conflito interno nelas, entre elas ou entre elas e a organização. É fundamental, portanto, que as companhias saibam lidar com essas reações, de modo a ajudar os seus empregados a gerenciarem suas identidades. Essa reflexão remete o presente estudo aos seguintes questionamentos:

Como se realiza a identificação dos funcionários com a organização? É possível construir uma identidade organizacional forte e um sentido compartilhado de identificação com a empresa em um contexto de duas realidades de trabalho independentes?

1.2. Objetivos

Conforme sugerem as questões da pesquisa, o objetivo principal do presente trabalho é verificar a possibilidade da implementação de uma identidade organizacional forte e de uma identificação reforçada dos funcionários com a companhia em uma realidade que apresente duas relações de trabalho distintas e independentes, neste caso representadas pelas práticas de consultoria e

outsourcing. Neste contexto, torna-se vital entender o que é e como se realiza a identificação dos indivíduos com a organização de forma a criar um senso de pertencimento que leve a um comprometimento forte, verdadeiro, e, em termos de duração (de curto/médio/longo prazo), de acordo com as aspirações da firma. Essas ações de controle organizacional afetam a maneira como os indivíduos constroem ou reconstróem as suas identidades e se relacionam com a empresa, bem como a aceitação da diversidade de perfis de comportamento que podem surgir no ambiente organizacional.

Para alcançar o objetivo principal do estudo mencionado acima, estabeleceram-se objetivos secundários mostrados abaixo:

- Caracterizar os conceitos de identidade, identidade organizacional e identificação; identificar e relacionar os diversos fatores de influência que agem no processo de formação desses temas;
- Observar como se configuram as relações de trabalho consultoria e *outsourcing*, visto que o estudo de campo se baseia em uma empresa que possui estes dois tipos de negócios. Desta maneira, entender o que são, como se estruturam, vantagens, desvantagens e como se consolidam as relações humanas nesses contextos é de fundamental importância para entender o comportamento dos funcionários e das companhias nessas duas áreas;
- Escolher uma organização para servir como estudo de caso. Selecionouse uma empresa que vende serviços de consultoria e *outsourcing* e, por isso, possui estes dois tipos distintos de empregados. Todo esse contexto foi debatido na seção anterior;
- Para a empresa estudada, verificar a relação entre as estratégias de implementação da identidade da companhia e de reforço da identificação dos seus funcionários e os discursos e visões deles sobre suas identificações com a mesma. Neste sentido, procurou-se identificar as diferenças e similaridades desses quadros nas relações de trabalho consultoria e *outsourcing*;
- Visualizar possíveis associações ou conflitos entre as identidades e perfis pretendidos pela empresa e as identidades individuais, de modo a realizar uma discussão crítica a respeito das ações gerenciais para a

construção da identidade organizacional e reforço da identificação de seus membros com ela.

Enfim, o estudo e o entendimento de todos os passos intermediários levou às respostas dos questionamentos principais da pesquisa.

1.3. Relevância

Melewar e Karaosmanoglu (2006) afirmam que o processo de identificação dos empregados com a companhia é muito importante, pois resulta em aumento de motivação e confiança de todos os seus *stakeholders* e traz investimentos para a empresa. A categorização dos elementos formadores e influenciadores da identidade organizacional permite que as organizações façam pesquisas com o intuito de verificar quais são aqueles considerados os mais importantes pelos seus diversos *stakeholders*. Desta maneira, elas podem utilizar essas informações para projetar e gerenciar uma identidade desejada para cada um deles e realizar uma gestão das identificações de modo mais efetivo.

O gerenciamento de pessoas nas organizações talvez seja a atividade mais difícil para os executivos e gerentes, principalmente pelo fato de envolver seres humanos, ou seja, universos totalmente únicos, complexos e distintos. Por isso, é uma atividade extremamente delicada, uma vez que envolve não apenas tratar de assuntos de trabalho, mais também de emoções, necessidades, sentimentos, dificuldades, sofrimentos, história, tudo aquilo que o indivíduo já vivenciou. A empresa em si é um caldeirão de pessoas com personalidades, características físicas, étnicas, sociais, econômicas, psicológicas e objetivos discrepantes. Saber lidar com a diversidade, respeitar todas essas diferenças, promover uma convivência harmônica, pacífica, enriquecedora, estável e levar a firma em direção ao seu objetivo principal são alguns dos maiores desafios dos executivos hoje em dia. Isso se torna ainda mais importante para as empresas grandes e aquelas em crescimento, onde a diversidade humana tende a ser maior.

Por isso tudo, muito tempo e dinheiro são gastos em treinamentos comportamentais para tentar direcionar os funcionários aos padrões, valores, princípios, crenças, objetivos e procedimentos da organização. Cursos de ética,

conduta, postura e dinâmicas de grupos são realizados para fazer com que as pessoas se integrem ao ambiente organizacional (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001). Neste sentido, elas não precisam criar amizades e ser companheiras; necessariamente, devem se respeitar para que o objetivo final da companhia seja atingido. Adicionalmente, não necessitam estabelecer relacionamentos de longo prazo com a empresa, pois, estes, talvez, nem pertençam à estratégia dela. De forma geral, devem estar comprometidas em seus trabalhos atuais de modo a criarem um diferencial inovador para a organização frente aos seus competidores.

Além disso, existem os altos custos com os processos de seleção e recrutamento direcionados para se buscar e administrar os verdadeiros talentos e os perfis ideais para as firmas. Cada vez mais essa atividade se torna importante e imprescindível e mais recursos são gastos com ela, pelo fato de o conhecimento ser o verdadeiro diferencial dentro do mercado (NONAKA e TAKEUSHI, 1997). A era do conhecimento identifica os talentos como peças chaves e os verdadeiros inovadores e diferenciais dentro das companhias.

As organizações possuem altos custos com o treinamento de seus funcionários para torná-los mais qualificados e preparados para as suas atividades diárias e para fazê-los evoluir em suas carreiras. Neste contexto, incluem-se os cursos de pós-graduação e extensão dentro e fora do país, mestrado, doutorado e cursos especializados em determinado software, pacote, tecnologia ou área de negócio. O grande problema acontece quando essas pessoas resolvem sair da companhia. Nestes casos, as empresas, além de estarem perdendo todo o investimento realizado com os treinamentos (ou seja, muito tempo e dinheiro), estão perdendo a experiência de trabalho e o conhecimento que elas possuem nas suas atividades dentro da firma. E o pior é que, em muitos casos, esses empregados são seduzidos por propostas de empresas rivais e acabam levando conhecimentos estratégicos para os concorrentes. A redução desse *turnover* é assaz importante para o sucesso das organizações e uma das maiores preocupações dos executivos, porque retém o conhecimento e o talento dentro da companhia. Mais importante ainda é a sua gestão por parte da empresa, de modo a utilizar as competências dos trabalhadores de acordo com as necessidades dela (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). Por outro lado, os verdadeiros talentos devem ser estimulados a permanecer e desenvolver relacionamentos de longo prazo com a organização.

Sendo assim, entender a criação e administração de uma identidade organizacional de modo a reforçar e gerir a identificação dos indivíduos com a companhia é muito importante para estabelecer um senso de pertencimento e compromisso e viabilizar relacionamentos de prazos variáveis de acordo com as necessidades da empresa. O entendimento desses temas é um dos objetivos principais de executivos e gerentes, pois leva a um maior controle da organização sobre os seus funcionários. Tendo esse domínio, o gerenciamento de pessoas torna-se mais previsível, pode-se montar todo um planejamento menos instável para a companhia e realizar planos de carreira mais concretos, de acordo com os objetivos de cada empregado. Isso, com certeza, reduz os custos, aumenta os lucros, leva a organização ao atendimento de todos os seus objetivos e, o mais importante, deixa as pessoas satisfeitas e confiantes na empresa.

Logicamente, todo esse entendimento não deve ser encarado de forma reducionista, a partir dos efeitos e sintomas e, sim, deve-se buscar as causas e as razões. É mister que se leve em conta as singularidades e as identidades dos inúmeros participantes. Os indivíduos, nas suas diversas interações, apesar de possuírem uma relação de mútua interdependência e estarem imersos em meios sociais, guardam certo grau de autonomia ou uma razão de sua própria existência e, portanto, necessitam ser reconhecidos como únicos (ROCHA e SILVA, 2007). Ignorar ou rejeitar as diferenças e criar um preconceito em cima delas pode ser um erro fatal. Essa diversidade não está apenas ligada às discrepâncias de idade, sexo, etnia, cor, classe social, cultura, raça e religião; de forma mais profunda, ela se refere às singularidades e às múltiplas identidades existentes nas organizações.

Para a implementação de uma gestão eficiente da identificação organizacional de seus empregados, as firmas devem saber se comunicar claramente com todos eles (CÔRTEZ e SILVA, 2006). Apesar de o mundo moderno oferecer inovações tecnológicas mais potentes, eficientes e que envolvem longas distâncias, ainda permanece o desafio de fazer chegar a mensagem certa, da maneira correta e sem ruídos aos funcionários específicos. O estabelecimento de redes de comunicações e de relacionamentos eficazes é essencial para a socialização e integração das pessoas e o controle organizacional (CHREIM, 2002). Segundo Silva (2001), a comunicação também é parte fundamental no processo de formação da realidade dos indivíduos, já que é o meio pelo qual a atividade interpretativa é constituída, o consenso é formado e o senso

de pertencimento é expresso. No entanto, as questões referentes à comunicação organizacional não pertencem ao escopo desta pesquisa, conforme detalhamento apresentado no tópico a seguir.

1.4. Delimitações do Estudo

O presente trabalho não é um estudo longitudinal (no tempo); trata-se de uma análise das visões atuais dos funcionários entrevistados a respeito da organização. Assim, não está se querendo estudar a evolução e a história das percepções dos empregados a respeito das identificações com a companhia; mas, sim, como ocorre este processo no momento do discurso.

O conceito de diversidade, presente na pesquisa, está relacionado à possibilidade de existência de múltiplas identidades no ambiente organizacional (PENTEADO, 2004). Não faz parte do escopo do estudo realizar uma pesquisa etnográfica, no sentido de analisar as causas e efeitos das discrepâncias de sexo, etnia, cor, classe social, cultura, raça e religião nos membros da companhia. O que se pretende estudar é de que modo as políticas de reforço da identificação dos funcionários com a organização considera as diferenças e as inúmeras identidades individuais. Por outro lado, também não é objetivo do trabalho abordar em detalhes as questões relativas à gestão da diversidade e o preconceito no ambiente organizacional.

É necessário salientar que não estão sendo feitas avaliações, gradações, comparações quantitativas ou escalas para se determinar quais identidades e identificações são melhores ou piores, quais servem e quais não possuem utilidade. O que interessa ao presente estudo é entender que essa diversidade existe e como lidar com ela na gestão das identificações organizacionais. Não são realizadas medições de quaisquer dimensões nesse entendimento. O objetivo do trabalho repousa sobre o estudo qualitativo do complexo fenômeno de formação da identidade e identificação organizacionais.

O entendimento do processo de identificação não está levando em conta a vida particular e social dos indivíduos, nem tampouco a história de cada um deles. Assim, as percepções dos indivíduos são analisadas dentro do contexto

organizacional. Todavia, é notório que as diversas realidades (internas e externas à organização) interagem mutuamente e que a história e os inúmeros acontecimentos e experiências de vida influenciam na formação das identidades individuais (GIDDENS, 2002, apud PENTEADO e SILVA, 2004). O ideal para a empresa seria o entendimento de todos esses fatores para cada funcionário, pois traria uma maior previsibilidade das necessidades, reações, respostas e comportamentos, gerando maior controle. Entretanto, isso é impossível, haja vista o número de empregados e os diferentes perfis dos mesmos. Além disso, as pessoas possuem discrepantes objetivos dentro da organização, não fazendo sentido para muitas se exporem desta forma. No presente estudo, está fora do escopo toda essa análise individual, dado que o foco se concentra em analisar os indivíduos dentro das firmas.

Para entender como as companhias constroem uma identidade organizacional e realizam a gestão das identificações dos seus membros com ela, escolheu-se uma empresa que vende serviços de consultoria e *outsourcing* e, por isso, possui duas forças de trabalho distintas. Analisar quais são as políticas de gestão das identificações organizacionais para esses dois tipos diferentes de funcionários é um dos objetivos da presente pesquisa e, neste contexto, procurou-se verificar a existência de políticas formais de construção da identidade organizacional e reforço das identificações dentro de cada relação de trabalho, as similaridades e discrepâncias entre elas, as percepções e reações dos empregados.

A empresa escolhida possui outras formas de trabalho diferentes de consultoria e *outsourcing*, tais como Recursos Humanos, toda uma área administrativa, pesquisadores em novas tecnologias, desenvolvedores de *softwares*, entre outros. Os tipos de funcionários dessas atividades são distintos daqueles que trabalham com consultoria e *outsourcing*, mas não faz parte do escopo da presente pesquisa entender as práticas de gestão das identidades e identificações organizacionais nessas áreas; apenas os relativos aos serviços mencionados anteriormente e que constituem as principais relações de trabalho dentro da organização pesquisada.

Além disso, a organização fonte do estudo de caso possui diversos projetos de consultoria e *outsourcing* no mundo todo, cada um com suas particularidades e diferenças. Não faz parte do escopo deste trabalho realizar uma análise de todos eles, visto que demandaria tempo e esforços inviáveis. Procurou-se delimitar as

entrevistas em alguns projetos em específico, que foram considerados representantes das duas áreas de negócio em foco.

1.5. Premissas da Pesquisa

A identidade individual deve ser entendida levando-se em conta tanto os elementos de cognição, afeto e ação da pessoa como sua adesão aos diversos grupos sociais existentes (ROCHA e SILVA, 2007). É na análise da construção conjunta e coerente das ordens cognitiva e grupal que se torna possível entender a dinâmica variável dos diversos graus e tipos de identidade (PENTEADO, 2004). Todavia, apesar de entender que esse conceito é multifacetado, dinâmico e influenciado por várias forças (SILVA, 2004), no presente estudo, procurou-se restringir a análise da construção de identidades ao ambiente organizacional, ou seja, aos modos nos quais cada indivíduo constrói e reconstrói suas identidades a partir de como ele percebe a empresa, a indústria, o contexto e os outros companheiros de trabalho. Apesar de não fazerem parte do escopo deste trabalho, não se deve negar todos os outros fatores de influência sobre a construção das identidades dos indivíduos e de suas características comportamentais, tais como a relação com seus pais, a infância (CURRY, 2003), experiências vivenciadas em outros contextos, fatores físicos, étnicos, raciais, sociais, psíquicos, econômicos, culturais e genéticos, traumas, sofrimentos e dificuldades ocorridas durante a vida (ROCHA e SILVA, 2007).

Outra premissa considerada no presente trabalho é que se pode, por intermédio da análise dos discursos das pessoas, conhecê-las, ou seja, entender o que elas estão achando, pensando e percebendo sobre determinada situação ou questionamento (MOINGEON e RAMANANTSOA, 1997). Essa visão é compartilhada por Penteado (2004), que defende a idéia de que os discursos dos indivíduos dentro do ambiente organizacional podem ajudar a entender o processo de construção de identidades. Segundo o autor, os funcionários das empresas montam suas realidades a partir de suas falas, influenciadas pelas inúmeras experiências, interpretações, relacionamentos e vivências presenciadas por eles. Garrety, Badham, Morrigan, Rifkin e Zanko (2003) observam que é possível

explorar como sentimentos, emoções e percepções, na forma de desejos inconscientes, auxiliam na explicação dos processos de construção do sujeito feitos a partir dos discursos. Os executivos e gerentes das organizações devem possuir esse entendimento, porque o trabalho que realizam se baseia, primordialmente, em gerenciar pessoas, ou seja, entendê-las a partir de suas falas.

Segundo Fisher (2001), ao analisar um discurso, não se está diante da existência de um sujeito em toda a sua completude, mas, sim, defronte com uma posição de sua descontinuidade no tempo e no espaço. O homem é inconcebível fora das relações sociais que o constituem. Por isso, a pergunta “Quem fala?” é constituída de várias outras: “Quando e de onde se pronuncia?”, “Em que situação está discursando?”, “Qual o poder, o status e as competências do falante e como ele se relaciona com os outros?” (FISHER, 2001). Assim, muito se pode estudar a respeito dos discursos dos indivíduos e verifica-se que eles estão intimamente ligados às diversas identidades que cada um pode possuir (PENTEADO, 2004).

Por outro lado, não faz parte do escopo do presente trabalho estudar um sujeito anterior ao discurso, mas, sim, a identidade que se forma à medida que ele o constrói. Além disso, está fora do escopo analisar e entender os diferentes discursos do indivíduo em cada empresa em que ele já trabalhou. O objetivo é entender apenas o que estiver relacionado à organização fonte do estudo de caso e o momento presente.

1.6. Estrutura da Dissertação

O primeiro capítulo da dissertação apresentou os seguintes pontos:

- Uma introdução com a descrição e contextualização do problema de pesquisa;
- Os objetivos principais, secundários e intermediários do trabalho a serem esclarecidos, resolvidos e entendidos durante toda a pesquisa;
- A relevância do tema em estudo, tanto para a academia quanto para o mercado e administração de forma geral;

- As delimitações do escopo do trabalho, a fim de criar uma moldura (limites) para os assuntos pesquisados, de modo que eles não fiquem sobremaneira vastos e sem sentido;
- As premissas de pesquisa, isto é, tudo aquilo que, *a priori*, está se tomando como verdade antes do início da mesma e que servirá de base durante todo o estudo.

No segundo, terceiro e quarto capítulos será apresentado o referencial teórico que serviu de base para as análises e conclusões realizadas. O Capítulo 2 aborda os conceitos de identidade e identidade organizacional e como eles se relacionam com outros diversos temas envolvidos (como os conceitos de cultura e imagem organizacionais). O Capítulo 3 apresenta o conceito de identificação organizacional, suas formas de gestão nas empresas e alguns assuntos relacionados. Desta maneira, os conceitos de justiça e comprometimento organizacionais, contrato psicológico e carreira são estudados de modo a relacioná-los com o de identificação. Ao final desse capítulo, são mostradas algumas formas de reforço do tema principal dentro das companhias.

O Capítulo 4 aprofunda a sua discussão nos tipos de negócio consultoria e *outsourcing*, ou seja, aqueles que serviram como cenários para a pesquisa acadêmica realizada.

O Capítulo 5 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada na confecção do trabalho. O Capítulo 6 aborda as análises do estudo de caso realizado na companhia escolhida como objeto de pesquisa, assim como os seus resultados qualitativos baseados no referencial teórico apresentado nos Capítulos 2, 3 e 4. Por fim, o Capítulo 7 fecha o presente trabalho apresentando as conclusões finais (tomando como referência as perguntas de pesquisa, os objetivos principais e secundários apresentados no Capítulo 1) e os resultados obtidos, além de sugerir algumas recomendações para a organização estudada e novos possíveis estudos acadêmicos sobre os conceitos de identidade e identificação organizacionais.