

6 Resultados

Este capítulo apresenta a análise dos discursos dos funcionários da organização fonte do estudo de caso do presente trabalho, efetuada com o suporte das observações realizadas dentro do ambiente organizacional e das documentações eletrônicas obtidas. Procura-se destacar o ponto de vista da companhia e dos seus membros a respeito da identidade da empresa e do processo de identificação dos seus empregados com ela, baseando-se tanto nas entrevistas gravadas junto aos representantes de Recursos Humanos, sócios e gerentes experientes quanto nos discursos dos consultores e analistas das áreas de consultoria e *outsourcing*. Todas essas ponderações foram efetuadas com base nas questões de pesquisa apresentadas no Capítulo 1 e no referencial teórico exposto nos Capítulos 2, 3 e 4, e se caracterizam por serem fruto de uma análise de conteúdo do tipo categorial. Assim, os temas identidade organizacional e identificação dos funcionários com a empresa foram estudados em oito categorias de conceitos, já mencionadas no Capítulo 5: identidade, cultura, imagem organizacional (imagem interna, externa e imagem dos outros em relação à companhia), perfil desejado de funcionário e tratamento da diversidade, estilos de liderança, justiça, identificação e comprometimento organizacional.

A seguir, a organização pesquisada é apresentada, assim como são destacadas as análises feitas a partir das entrevistas com os seus funcionários.

6.1. A Organização pesquisada

Esta seção apresenta uma visão geral da companhia fonte do estudo de caso, procurando mostrar o que ela é, como funciona e como se insere no contexto de mercado em que atua. Todas essas informações são importantes para montar o cenário ao qual se referem todas as análises dos dados colhidos, os resultados e as

conclusões obtidas. As referências para a constituição deste tópico se baseiam nas documentações eletrônicas relativas à companhia em estudo.

A empresa protagonista deste estudo de caso é uma organização global que vende serviços de consultoria de negócios, tecnologia e *outsourcing*. A companhia ajuda os seus clientes a atuarem com alto desempenho e a criarem valor sustentável para os *stakeholders* deles, a partir da sua grande experiência em diversos tipos de soluções e de suas distintas aptidões em tecnologias e processos. Assim, são entendidos como papéis da companhia auxiliar os seus clientes na entrada em novos mercados, no aumento das receitas em negócios onde já atuam, nas melhorias do desempenho operacional e na entrega de produtos e serviços de modo mais eficiente. O comprometimento com a satisfação de seus clientes fortalece e expande os seus relacionamentos.

Criada em 1989, primeiramente como uma integradora de sistemas e consultora de tecnologias, a firma, em 2001, abriu capital na Bolsa de Valores de Nova York. Hoje em dia, ela tem mais de 180000 funcionários em mais de 150 cidades de 49 países ao redor do mundo. Sua estrutura organizacional está dividida em cinco áreas de negócios principais: Comunicações e Alta Tecnologia (Comunicações, Eletrônica e Alta Tecnologia, Mídia e Entretenimento), Serviços Financeiros (Bancos, Mercado de Capitais e Seguros), Produtos (Varejo, Equipamentos, Serviços de Transporte, Indústria, Serviços Médicos, Bens de Consumo e Automotivos), Recursos Naturais (Química, Energia e Minérios) e Serviços Públicos (órgãos do Governo). De forma geral, ela possui negócios com os governos, com as maiores companhias líderes do mundo corporativo e com outras empresas de todos os tamanhos, incluindo 94 dentre as 100 maiores companhias segundo o *Fortune Global 100*. Dentre as suas maiores forças se encontram: extensiva *expertise* na indústria; visão completa de serviços; larga experiência em implementação de *outsourcing*; forte histórico de inovação tecnológica; comprometimento de longo prazo com os clientes e empregados; extenso time de gerentes capacitados (mais de 4600 sócios).

A companhia declara ter valores e princípios sólidos que fundamentam a sua identidade organizacional: Integridade, relacionada à ética nos negócios, encorajando a honestidade, o amplo debate e a responsabilidade baseada na verdade; Respeito ao Indivíduo, valorizando a diversidade, garantindo um ambiente inclusivo e tratando as pessoas como a empresa gostaria de ser tratada;

Uma Rede de Relacionamentos Globais, referente à mobilização do time na entrega de serviços excepcionais e consistentes em qualquer lugar que o cliente esteja; Criação de Valor para o Cliente, ou seja, aumentar o desempenho dos clientes criando relacionamentos de longo prazo, ganho mútuo e focados na excelência; Melhores Pessoas, atraindo os melhores indivíduos, desenvolvendo os talentos, fortalecendo os seus empregados e focando em uma atitude proativa; Formação da Nova Geração, relacionada à composição de uma herança de modo que os novos funcionários possam atuar com uma mentalidade própria, desenvolvendo pessoas onde quer que estejam. Todos esses valores estão divididos em três categorias: Criação de Valor, Desenvolvimento de Pessoas e Operação dos Negócios.

A empresa possui dois escritórios principais, um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo. Pelo fato de a maioria dos seus empregados trabalhar diretamente no cliente, essas sedes não são muito grandes em tamanho, comportando alguns sócios, a área de Recursos Humanos, algumas células administrativas e poucos funcionários desalocados de projetos. Além disso, ela possui, no Rio de Janeiro, um centro de treinamento próprio, idealizado para servir como um espaço de capacitação técnica para os seus empregados.

No Brasil, o ingresso de todos os funcionários na companhia se inicia com um treinamento institucional chamado de Integração, que corresponde a passar dois dias em contato com representantes de Recursos Humanos e alguns consultores contratados que transmitirão uma visão geral da empresa, seu posicionamento no mercado, sua estrutura organizacional e suas principais práticas operacionais. Além disso, são realizadas algumas atividades integrativas, que mostrarão a forma de atuação de um profissional da organização e como ele deve se portar diante dos problemas e dos clientes.

O principal meio de comunicação da firma são os e-mails corporativos, enviados para todos os funcionários. Todos eles, ao ingressarem na companhia, recebem uma conta de e-mail da empresa. Qualquer ação organizacional que envolva a firma como um todo é realizada via correio eletrônico. Além disso, cada projeto (representado por um cliente com o qual a companhia possui negócios) possui a sua própria política de comunicação, baseada na metodologia global da organização.

Hoje em dia, a empresa possui uma forte preocupação em fomentar a diversidade no seu quadro de funcionários. Contratação de deficientes físicos e planos de saúde para casais do mesmo sexo são alguns exemplos dessas práticas. A responsabilidade social e ambiental são assuntos muito trabalhados internamente, com o incentivo de trabalhos voluntários, a presença de portais que tratam desses temas e o alinhamento a diversas certificações relacionadas.

Consultoria e *outsourcing* são as duas principais áreas de negócio da organização, representando grande parte dos 17 bilhões de dólares de receita líquida obtidos no ano fiscal de 2007. Pelo fato dessas formas de trabalho serem bastante diferentes, a empresa possui uma estrutura de Recursos Humanos específica para atender a cada uma delas.

A primeira dessas áreas, a consultoria, está relacionada a contratos de início, meio e fim, ou seja, projetos de duração limitada e escopo fixo. Neste caso, a empresa ajuda o cliente a resolver determinado problema, estabelecer processos, implantar sistemas e gerenciar mudanças organizacionais. Conforme proposto no Capítulo 1, os funcionários dessa área de negócio trabalham em um ritmo muito intenso, viajam bastante e raramente estão expostos, durante um longo período de tempo, a um mesmo grupo de pessoas da própria firma ou do cliente. Assim, eles possuem diversos gerentes, um ou mais em cada projeto em que estão alocados, o que faz com que seja difícil construir uma identificação com uma liderança e com um projeto únicos. Por isso, o papel dos mentores dos empregados é muito importante (inclusive com uma participação direta nos processos de avaliação), já que são eles que possuem um contato maior com cada um dos seus mentorados durante o ano fiscal. Entretanto, na maioria das vezes, mentor e mentorado não trabalham no mesmo projeto de consultoria, o que faz com que haja certo distanciamento entre eles. De certa forma, os representantes de Recursos Humanos de consultoria também não possuem um contato intenso com seus funcionários, visto que eles já possuem uma identificação maior com a empresa do que com os projetos em que trabalham. Assim, da mesma forma que nas relações de *mentoring*, esse contato é, na maior parte dos casos, feito à distância.

Em *outsourcing*, essa situação ocorre de modo diferente, ou seja, seus membros, muitas vezes, tendem a se identificar mais com o projeto em que estão alocados do que com a própria organização. Isto acontece, pois a relação com o cliente é de longo prazo, em contratos baseados em manutenção de sistemas e

administração do seu dia-a-dia operacional. Conforme proposto no Capítulo 1, os funcionários dessa área de negócio trabalham, na maior parte das vezes, nas instalações do cliente em um ritmo que depende muito da natureza das atividades realizadas. São pessoas que não viajam e que estão expostas, duramente um longo período de tempo, a um mesmo grupo de pessoas da própria firma e do cliente. Assim, possuem mais oportunidade para se identificarem com o seu gerente direto e com o gerente experiente do projeto. Por isso, o papel dos mentores dos empregados não é tão importante quanto em consultoria, funcionando como uma espécie de guru, orientando os membros menos experientes nas suas carreiras dentro da organização. As lideranças de cada projeto possuem o papel mais importante nos processos de avaliação e promoção dos funcionários de *outsourcing*. Nessa relação de trabalho, os representantes de Recursos Humanos e as equipes de Desenvolvimento de Pessoas possuem papel fundamental de reforçar a identificação dos seus funcionários com a companhia, já que, muitas das vezes, eles se identificam mais com o cliente em questão do que com ela própria. Os representantes de Recursos Humanos fazem visitas freqüentes aos projetos de *outsourcing* em que estão associados.

Além dessas duas formas de trabalho, a empresa possui fábricas de desenvolvimento de software, uma área de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e soluções e diversas outras que suportam o funcionamento de toda a organização (área jurídica, financeira, suporte técnico, equipes relacionadas às viagens nacionais e internacionais, áreas operacionais, etc.). Todas elas se encaixam nos cinco grupos de negócios mencionados anteriormente, formando uma estrutura matricial que orienta a empresa em todas as suas atividades. O relacionamento entre as células dessa matriz de trabalho é muito pequeno, quase nulo, o que faz com que poucos tenham uma idéia exata da dimensão da companhia como um todo. Isso faz com que a firma tente estabelecer uma mesma identidade organizacional em conjuntos que não se falam e que pouco se conhecem.

6.2. Identidade Organizacional

Esta categoria se refere ao grau de convergência das características percebidas pelos entrevistados em relação à organização, tais como seus valores, crenças, princípios, convicções, filosofias, objetivos, as noções de certo e errado, bem como a razão de existência da companhia. Millward e Kyriakidou (2004) argumentam que, quando a identidade organizacional percebida pelos funcionários se alinha aos seus auto-conceitos, há uma tendência de aproximação da organização, uma vez que ali eles terão condições de se auto-expressarem, respeitando os princípios que lhes são fundamentais.

De forma geral, nenhum dos entrevistados apresenta dúvidas quanto aos valores, princípios, crenças, filosofias, objetivos e papéis da empresa, ou seja, esses conceitos estão bastante claros e a companhia se preocupa muito fortemente com a divulgação, propagação e explanação de todos. Todos os discursos convergem para essa resposta, independente da hierarquia ou da área em estudo (consultoria ou *outsourcing*). Esse é um sinal positivo para a construção e administração de uma identidade organizacional, visto que ela deve ser de fácil entendimento e a sua comunicação deve ser realizada de forma eficiente (MOINGEON e RAMANANTSOA, 1997). Todavia, diverge do que fora observado por Corley (2004), de que funcionários de hierarquias distintas podem ter visões discrepantes a respeito da identidade organizacional, uns com um pensamento mais estratégico (alta hierarquia) outros com uma proposta mais cultural (baixa hierarquia).

Assim, os valores, princípios, crenças, filosofias, convicções, objetivos e papéis da firma estudada são percebidos de forma convergente. Todos os entrevistados conhecem esses conceitos e concordam com eles, mas alguns não os têm decorados, apesar de afirmarem praticá-los e saberem o que significam. Os entrevistados 1 e 2 exemplificam essa situação:

“... É, eu conheço os valores e princípios da empresa, mas não sei listar todos, assim, no geral...” (Entrevistado 1)

“... Claros eles estão, acredito que os principais valores, existem aqueles *cores values* que a gente conhece que são os três: *People Development*, que é formar sempre o substituto, formar pessoas, se preocupar com pessoas; *Value Creator* que

é você criar valor, não fazer só o dia-a-dia, sempre trazer alguma coisa a mais, alguma coisa diferente para projeto e para o cliente e *Business Operator*, que é o dia-a-dia operacional do trabalho, entregar com excelência e no prazo etc. Além disso, existem outros valores que agora é mais por questões de memória mesmo, que a empresa trabalha bem nos encontros que ela faz...” (Entrevistado 2)

Esse discurso apresentado pelo entrevistado 1 é mais freqüente para os analistas, em especial aqueles com menor tempo de empresa (SIEGEL e SISAYE, 1997), que conhecem os valores, princípios, crenças, objetivos e razão de existência da companhia, reconhecem que ela os divulga intensamente, já ouviram falar deles muitas vezes, praticam-nos nas atividades do dia-a-dia, porém não sabem falar alguns deles. Todavia, todos os entrevistados enfatizam a ampla divulgação desses conceitos, seja através de e-mails corporativos, portais na internet, eventos de integração, reuniões, palestras de executivos ou outras formas de comunicação (MOINGEON e RAMANANTSOA, 1997). O entrevistado 3 confirma essas afirmações:

“... Em matéria de papéis e princípios, a companhia tem um papel muito forte de divulgar. Toda hora que a gente vai em uma palestra ou em uma reunião, os *core values* da empresa são muito focados, integridade, estas coisas. A empresa foca muito em todos os eventos, integrações, palestras. Eu acho que, de forma geral, eles estão muito claros sim...”

Alguns pontos importantes foram ressaltados pelos representantes de Recursos Humanos e pelos executivos da companhia, tanto de consultoria quanto de *outsourcing*: o entendimento dos conceitos apresentados acima depende de um tempo de maturação e aprendizado e, por isso, para os funcionários novos, eles talvez não sejam tão claros (SIEGEL e SISAYE, 1997); os valores da organização norteiam a formação dos empregados e, portanto, se não são bem conhecidos, é porque houve uma falha das lideranças na passagem eficiente deles; os processos de avaliação e promoção da companhia se fundamentam nesses princípios, ou seja, há uma cobrança em todos os funcionários para que eles realmente atuem deste modo, principalmente, os executivos. Essa socialização institucional (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001) é mencionada no Capítulo 3 do presente trabalho, como uma importante fonte de reforço da identificação do indivíduo com a empresa.

Um risco percebido pelo gerente experiente de consultoria entrevistado está relacionado ao crescimento rápido da companhia, o que pode desencadear uma

perda ou um enfraquecimento da sua identidade organizacional (LEITCH e MOTION, 1999). Ele acredita que qualquer tipo de crescimento sem controle, desordenado e não planejado pode levar a falhas no entendimento e absorção dos conceitos essenciais da organização e que isto é mais forte hoje do que no passado, como mostra a sua fala apresentada abaixo:

“... Eu acho que a empresa está crescendo muito e isto é um risco que a gente está prevenindo. Existe um receio muito grande da perda da identidade, da cultura da empresa, pois o negócio está crescendo de uma maneira tão intensa, quase desordenada e as pessoas vêm de fora. Eu lembro que a companhia era uma coisa quando eu entrei há cinco anos atrás e hoje ela é outra, totalmente diferente. As pessoas que entram não possuem a mesma identificação e não sabem o que é a identidade da empresa e elas não replicam isso. Há cinco anos atrás isto era muito mais uniforme e hoje eu não vejo tanto mais isso...”

De fato, a organização vem apresentando um crescimento grande, tanto no Brasil quanto no mundo todo. Esse comentário do entrevistado 14 pode ser um indicador de que os processos de transmissão, massificação e cobrança dos elementos que caracterizam a identidade organizacional não são tão eficientes quanto os mostrados nos discursos anteriores.

Apesar de concordar com os valores que são declarados pela empresa, o entrevistado 11 enfatiza que é marcante a falta de um princípio muito importante para os próprios funcionários da organização: pessoas satisfeitas. O foco, muitas vezes exagerado, no cliente (KAKABADSE e LOUCHART, 2006) leva a uma perda na qualidade de vida dos empregados, típica da indústria em geral. Assim, as pessoas trabalham muito para satisfazerem as necessidades dos contratantes do serviço (KAKABADSE e LOUCHART, 2006), muitas vezes prejudicando a sua própria vida pessoal e familiar. Como a organização valoriza a disponibilidade e dedicação extremas, os indivíduos não vêem outra saída, mesmo que não concordem com esse desbalanceamento entre trabalho e tempo livre. Essa situação acontece com mais frequência em consultoria do que em *outsourcing*, uma vez que é uma característica natural da primeira, enquanto que, na outra, depende muito do cliente em questão. Essa situação, repetida no longo prazo, pode ser um fator de afastamento dos funcionários da organização (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000).

A concordância com os valores e princípios da empresa não impede que os entrevistados discordem de algumas práticas ou características nela existentes

(ASFORTH e MAEL, 1989 apud PENTEADO e SILVA, 2004). É, por exemplo, quase unanimidade, principalmente entre os analistas e consultores entrevistados, que a remuneração recebida não condiz com a carga de trabalho realizada. No entanto, esse é o modelo que a maior parte das organizações da indústria utiliza, voltado para o aprendizado, velocidade de carreira e onde os maiores salários estão nos cargos mais altos. Essa configuração visa a estimular o relacionamento de longo prazo com os melhores talentos, o esforço e a capacidade de aprendizado.

Alguns entrevistados também enfatizam que a organização, por possuir muitos processos vitais para a coordenação e controle de suas atividades internas, acaba se tornando um pouco engessada e burocratizada. Outros criticam os métodos de avaliação e promoção, afirmando que eles não são claros e que são muito subjetivos. O gerente experiente de *outsourcing* entrevistado considera que os processos de avaliação são muito cruéis e duros com quem não está entre os melhores da companhia, pois criam rótulos que acabam se propagando por toda a empresa. Dois entrevistados mencionam que a concorrência interna é muito forte, muitas vezes desleal, o que obriga as pessoas a passarem por situações angustiantes dentro da carreira. Todos esses fatores enfraquecem, de alguma forma, a relação dos funcionários com a firma, visto que ficam distantes daquilo que eles consideram como seus valores, princípios, crenças, objetivos e convicções (SANDBERG, 2003).

6.3. Cultura Organizacional

Cultura é uma categoria que determina como os entrevistados percebem certas características da companhia em estudo, tais como: comportamentos, modos de se vestir, padrões de comunicação e formas de convivência entre as pessoas. De acordo com Hatch e Schultz (2002), a presença significativa desses aspectos nos discursos dos entrevistados está relacionada à identificação deles com a organização.

Em termos de cultura organizacional, muitos entrevistados, tanto de consultoria quanto de *outsourcing*, acreditam que a empresa possui uma cultura

muito forte. Na opinião deles, o comportamento das pessoas é muito parecido: elas pensam e trabalham da mesma forma; seguem a metodologia de processos da organização utilizada no mundo inteiro; se relacionam de modo semelhante com a própria companhia e com o cliente; enfrentam as mesmas dificuldades; vivem os mesmos problemas; utilizam um linguajar próprio recheado de termos em inglês; fazem os mesmos treinamentos; acessam a mesma base global de compartilhamento de informações; realizam a mesma padronização de material e compartilham os mesmos fóruns e comunidades virtuais no mundo todo. Enfim, os entrevistados das duas áreas de negócio estudadas possuem um discurso alinhado, tanto na afirmação de que a cultura da empresa é muito forte e uniforme quanto em relação às suas características.

Um exemplo mencionado por alguns entrevistados de consultoria e *outsourcing* a respeito da cultura organizacional é a política de portas abertas existente na firma, ou seja, não existe uma rigidez hierárquica, o que permite o acesso de todos ao presidente e aos executivos da companhia. As salas dos sócios são envidraçadas e transparentes, simbolizando essa abertura. As falas dos entrevistados 1, 7 e 16 apresentam essa característica:

“... O que eu vejo de legal na empresa é que, realmente, a hierarquia, você não consegue identificar ela muito fácil só vendo as pessoas no dia-a-dia, porque numa baia você tem um gerente sênior sentado do lado de um estagiário...”
(Entrevistado 1)

“... É uma empresa que, do estagiário ao sócio, se você quiser falar com o presidente da empresa, você vai conseguir falar, basta ligar para a secretária dele...”
(Entrevistado 7)

“... Eu acho que a gente possui uma cultura organizacional forte e muito particular e, dando o exemplo de quando eu entrei, normalmente, as companhias são muito hierarquizadas e eu me lembro que todas as salas dos sócios da nossa empresa eram envidraçadas, mais do que as que a gente possui hoje, eram totalmente envidraçadas. E, eu me lembro que era dito que qualquer um poderia entrar na sala de um sócio. Eu me lembro que, como analista de duas semanas, eu tive um problema seríssimo no meu projeto e eu não consegui encontrar nem o meu consultor, nem o meu gerente e eu falei: “Bom este problema é tão grave que eu acho que tenho que levar para o sócio.”. Naquela época não existia celular, não existia internet, enfim, eu tive que entrar na sala dele e fui ouvida. Ele me ouviu descrever o problema, ele acreditou que havia um problema e ele colocou uma solução. Este acesso ao sócio, ser realmente ouvido e ter uma ação imediata sobre isto, eu achei fantástico. A gente tem, qualquer pessoa pode chegar para o seu gerente e falar que poderia estar fazendo as coisas de uma forma diferente, de uma

maneira melhor. Ela vai ser ouvida e vai ser premiada se realmente aquilo for uma coisa boa...” (Entrevistado 16)

Tudo isso está de acordo com o pensamento de Melewar e Karaosmanoglu (2006) e de Moingeon e Ramanantsoa (1997) de que a cultura fornece uma descrição detalhada a respeito do modo como a firma funciona. Porém, na empresa estudada, observa-se uma forte convergência das percepções coletivas sobre essa realidade que, talvez, não seja a presente nas demais organizações. Apesar de haver poucas oportunidades para que as pessoas se encontrem, já que a companhia possui apenas dois pequenos escritórios sedes e a maioria dos funcionários trabalha praticamente todo o tempo nos clientes, ela consegue implementar uma cultura única e marcante nas duas áreas de negócio.

Para alguns entrevistados, essas características se referem à indústria como um todo. Para outros, existe uma nítida diferença em relação à cultura nas áreas de consultoria e *outsourcing*, sendo que, no primeiro caso, há uma grande influência da própria organização e, no segundo, do projeto (cliente).

Neste sentido, o que deixa transparecer é que a organização possui uma cultura organizacional forte, influenciada e influenciadora da sua identidade (HATCH e SCHULTZ, 2002). Ela faz um trabalho intenso de disseminação e introspecção de todos esses conceitos, de modo que todos atuam da mesma maneira, seguindo as orientações direcionadoras utilizadas pela companhia. Todavia, a natureza do trabalho de *outsourcing* é muito relacionada aos clientes envolvidos, e, por isso, os projetos têm que se alinhar às peculiaridades deles, customizando algumas ações e redefinindo alguns processos. Além disso, os empregados sofrem muito a influência do cliente em si, pelo fato de estarem se relacionando o tempo todo com ele e em períodos mais longos. Por outro lado, a área de consultoria, pela sua essência, é totalmente focada nas metodologias e padrões da empresa, e aí reside a maior identificação dos seus funcionários com ela do que com o cliente (com a figura do “projeto”).

Uma forma de diminuir essas discrepâncias, aumentar a identificação e o conhecimento sobre a identidade da empresa está relacionada aos treinamentos institucionais (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001). Quanto à entrada e integração de um novo funcionário na firma, conforme previsto por Chan (2006), existe a integração institucional de dois dias, cujo objetivo é entender a estrutura

organizacional, seus principais processos operacionais, os valores, princípios e missão da empresa. Como proposto por Ardts, Jansen e Velde (2001), essa forma de socialização cria um comprometimento com a firma, tanto na dimensão da lealdade (comprometimento organizacional normativo) quanto na do comprometimento emocional (relacionado à dimensão afetiva). Entretanto, grande parte dos entrevistados afirma que, devido à companhia ser muito grande, cheia de siglas, nomeclaturas, grupos e sub-grupos, esses dois dias são insuficientes para a maturação e o aprendizado de todo o conhecimento existente. O gerente experiente de consultoria entrevistado menciona o fato de que, nesse processo de integração, aprende-se muito pouco sobre a história da empresa, uma vez que o novo entrante recebe uma avalanche de informações práticas do seu dia-a-dia operacional. Esse discurso é apresentado a seguir:

“... Eu acho que é muito pouco mostrada a história da empresa. Eu acho que o treinamento de integração, ele, na verdade, até justamente para poder juntar uma quantidade de pessoas, ele não acontece imediatamente após a entrada do funcionário; ele pode acontecer até sessenta dias após o novo membro entrar na empresa. A pessoa vai para a integração com alguns aspectos da vivência do dia-a-dia da cultura da empresa, ela acaba já carregando isso junto com ela e, assim, ela já entra num treinamento desse vendo muita coisa prática e pouca coisa da história e da cultura. Tem gente que reclama, que fica muito perdida quando entra na companhia...”

Por outro lado, o entrevistado 7 é enfático em afirmar que, para a firma, é como se “estivesse tentando consertar o avião em pleno vôo”, ou seja, a organização não possui mais tempo para preparar um novo empregado, uma vez que as demandas dos projetos são grandes. Por isso, o funcionário acaba aprendendo tudo no dia-a-dia, pelo próprio processo de comunicação da companhia ou através de suas lideranças. Muitos entrevistados mencionam que nunca fizeram esse processo formal de integração ou que só tiveram essa oportunidade muito tempo depois de ingressarem na empresa. Assim, a maioria deles enfatiza que, na verdade, a integração do novo membro acontece e depende muito do projeto em que ele entra, das pessoas com quem ele vai trabalhar, de quem serão seus mentores formais e informais, ou seja, do seu dia-a-dia de trabalho. O sócio de *outsourcing* exemplifica essa discussão:

“... A gente tem um processo de integração, onde a gente procura passar um pouco mais sobre o que é a empresa, os valores da companhia, mas, é claro que, em um

primeiro momento, as pessoas não estão nem prontas e maduras o suficiente para entender isso. Tem um processo padronizado, existe uma mensagem unificada, mas eu acho que esta missão acaba ficando muito mais nas mãos das lideranças depois, um pouco naquela questão da comunicação, do cuidar das pessoas, em garantir que elas consigam entender o verdadeiro valor da organização...”

Isso acaba criando, principalmente em funcionários de *outsourcing*, uma identificação muito grande com o projeto (cliente) e não com a organização. Muitos entrevistados, até hoje, sequer foram aos escritórios da firma. Segundo Ards, Jansen e Velde (2001), essas interações do dia-a-dia são bem limitadas, pois não são realizadas por pessoas oficialmente escolhidas pela empresa para passar as instruções aos novos contratados.

A impressão passada é que, de fato, os processos de integração institucionais não são muito efetivos na tentativa de passar a identidade e a cultura da companhia. A transmissão desses conceitos é única (por toda a firma), porém acaba sendo mais efetiva quando realizada no dia-a-dia de trabalho, pelo próprio convívio e contato com outros funcionários, mentores, lideranças, gerentes e executivos. A mensagem percebida também é única, mas, pela própria natureza das duas formas de trabalho, acaba-se criando nos membros de consultoria uma maior identificação com a empresa e, nos empregados de *outsourcing*, com o projeto. Isso pode ser exemplificado pelas políticas de treinamentos existentes dentro da organização: em consultoria, os funcionários são obrigados a realizar os treinamentos institucionais da empresa, técnicos e funcionais, enquanto que, em *outsourcing*, alguns cursos institucionais são obrigatórios, mas cada projeto possui a sua própria política de treinamentos, voltada, exclusivamente, para as suas necessidades.

O sócio de consultoria entrevistado exemplifica essa questão mostrando que, há 17 anos, quando entrou na empresa, ele e mais quatro colegas ficaram uma semana estudando a fundo a organização com um material específico. Essa também é uma forma de socialização institucional apontada por Ards, Jansen e Velde (2001). Por outro lado, ele afirma que, hoje, as informações estão disponíveis em muitos lugares e pode-se obter um conhecimento muito maior do mercado como um todo, de modo que depende muito mais do funcionário se integrar do que da própria firma. Esse pensamento segue a mesma linha de raciocínio utilizada por Côrtes e Silva (2006) e também é compartilhada pelos entrevistados 1 e 13.

Os entrevistados 9, 10, 11 e 14 mencionam que, na área de consultoria, existe a figura do “anjo”, ou seja, o ponto focal que tem como objetivo auxiliar o novo entrante no operacional básico do dia-a-dia e em algumas questões relativas à estrutura da empresa. Os entrevistados 2, 5 e 6 afirmam que, nos projetos de *outsourcing*, existe um processo padrão de admissão presente na metodologia da companhia, constituído de leitura de documentos oficiais, apresentação do projeto e da firma, entre outros. Essas alternativas formais tentam minimizar o impacto da não realização do processo integrativo institucional, mas não o substituem.

Outras propostas são as discutidas pelos entrevistados 7 e 4. O primeiro pondera que o processo de integração não deveria ser pontual, mas, sim, teria que ser realizado, pelo menos, três vezes no primeiro ano do novo funcionário na empresa. Isso aumentaria o conhecimento e o aprendizado a respeito de assuntos organizacionais. O segundo sugere um processo melhorado, mais planejado, suave e cauteloso, com a criação de turmas de treinamento com um grupo de novos entrantes que treinaria durante um período maior, por exemplo, de dois meses, e, somente depois, cada novo funcionário seria alocado em seu projeto específico. Essa solução criaria uma identificação inicial maior com a organização (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001).

6.4. Imagem Organizacional

Imagem é uma categoria que determina como os entrevistados percebem as diversas mensagens que a companhia tenta passar para os seus distintos *stakeholders*, tanto internos (funcionários) quanto externos (clientes, competidores, instituições reguladoras, investidores, sociedade, mercado). Isso acontece, pois a organização está em contato constante com todos eles, atuando de acordo com a sua identidade organizacional. A visão dos entrevistados a respeito dessas imagens estabelece a percepção coletiva dos *stakeholders* a respeito da identidade da organização (MELEWAR e KARAOSMANOGLU, 2006).

Quanto à imagem interna, a empresa passa para os funcionários a percepção de ser uma super-organização, global, um excelente lugar para se trabalhar, com pessoas inteligentes e interessantes, que vende carreira e paga conforme a média

salarial da indústria, onde se trabalha muito, mas, em compensação, concede uma boa recompensa e excelentes benefícios e onde todos os treinamentos possíveis podem ser realizados, no Brasil e no exterior. Como complemento dessa análise, o entrevistado 7 apresenta a sua imagem sobre as duas áreas de trabalho em estudo, consultoria e *outsourcing*:

“... consultoria é muito mais um namoro, você chega em casa a menina já sai cheirosinha, ela entra no seu carro e você vai namorar, enquanto no *outsourcing* é casamento, você acorda a menina está lá, você acompanha o dia-a-dia. Assim, com certeza, a forma de relação é diferente, você tem que ser mais transparente, você não pode deixar probleminhas pequenos para resolver amanhã, senão vira um problemão...”

Quanto à imagem externa que a organização passa para os seus diversos *stakeholders*, muitos entrevistados afirmam que essa imagem é tudo, pois a companhia não vende produtos, e, sim, serviços e, desta forma, vive da imagem de seus trabalhos realizados nos clientes (KAKABADSE e LOUCHART, 2006).

Em relação aos clientes, todos os entrevistados, tanto de consultoria quanto de *outsourcing*, são unânimes em afirmar que a companhia vende uma imagem de credibilidade, séria, compromissada, de alta qualidade e com excelência na entrega de soluções, reconhecida por ser multinacional e com especialistas no mundo todo, que possui uma bagagem de conhecimentos, experiências e lições aprendidas muito grande e que apresenta a mesma metodologia de processos em todos os seus trabalhos. Em relação ao mercado, os entrevistados enfatizam que a empresa se posiciona como um fornecedor *premium*, que possui o preço mais caro, mas oferece o serviço de melhor qualidade. Por isso, o foco da organização está relacionado aos maiores clientes, ou seja, às maiores companhias do mundo.

Em relação aos competidores, alguns funcionários mencionam a imagem agressiva e competitiva passada pela firma, o que a faz temida e respeitada pelos seus concorrentes. Além disso, todos ponderam que a companhia possui muito prestígio na comunidade empresarial, sendo umas das maiores empresas de consultoria e *outsourcing* do mundo. Quanto à sociedade, a percepção dos entrevistados é de que a organização passa uma imagem positiva, politicamente correta, idônea, honesta, que segue todas as tendências de sustentabilidade, diversidade, meio ambiente e responsabilidade social.

O entrevistado 12 é enfático em afirmar que a maior forma de propaganda da empresa é o discurso de seus funcionários, sempre considerando que a organização é muito boa, apesar de possuir alguns problemas. Essa é a mesma percepção do entrevistado 3:

“... normalmente, a família não conhece muito a companhia, pois ela não faz comercial na televisão, mas depois que você entra na empresa, você participa de várias atividades, ela concede prêmios, viagens, você chega em casa com isto tudo, a sua família pensa que a empresa é legal, cria um relacionamento com a sua própria família ...”

Essa é justamente a visão que os familiares dos entrevistados, seus amigos, colegas e conhecidos possuem da organização. Todos aprovam o trabalho deles na companhia, apesar de muitos acharem que há um excesso de tarefas, o que compromete a qualidade de vida pessoal e familiar. Quanto aos amigos que trabalham na indústria e conhecem a empresa, alguns mencionam que a consideram como um lugar onde as pessoas se matam de trabalhar e que paga mal, ou seja, o salário é muito baixo pelo esforço realizado no dia-a-dia. A organização responde, argumentando que o pacote de benefícios é muito bom e que não inclui somente salários, mas também bônus variável de acordo com a produtividade, vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde e dental de ponta, uma gama de treinamentos possíveis, entre outros.

6.5.

Perfil desejado de funcionário e tratamento da diversidade

O modo como a organização aborda e, objetivamente, faz uso da diversidade nas suas políticas permite entender a forma como os diferentes funcionários são tratados, como eles reagem a essas práticas e, em consequência, como se identificam com empresa. Cada ser humano é único e precisa ser respeitado dentro das suas limitações, necessidades, problemas e singularidades. Por outro lado, as companhias, para se tornarem mais eficientes e competitivas, valorizam um determinado perfil frente aos outros e tentam moldar os seus empregados em direção a este ideal. Essas ações podem gerar alinhamentos ou resistências e constituem os conceitos a serem discutidos no presente tópico.

São bem nítidas e marcantes para todos os entrevistados, as qualidades que definem o perfil do funcionário ideal desejado pela companhia. As características unânimes foram: desempenhar segundo os valores da empresa, dedicação, comprometimento e disponibilidade extremos, “vestir a camisa”, fazer sempre o “algo a mais”, gostar de desafios, desejar sempre estar aprendendo e evoluindo, ter um planejamento de longo prazo com a organização, buscar estar bem integrado com as pessoas, e, principalmente, saber lidar com os clientes. A importância dos clientes é enfatizada tanto em consultoria quanto em *outsourcing*, como mostrado, respectivamente, por Kakabadse e Louchart (2006) e Kakabadse e Kakabadse (2000).

Segundo a maior parte dos entrevistados, os adjetivos que identificam o empregado ideal são: inteligente, rápido, intenso, disposto, focado, flexível, dinâmico, arrojado, jovem, moderno, de vanguarda, criativo, inovador, prestativo, agressivo, competitivo, competente, honesto, ético, íntegro, sério, profissional e globalizado. É o que mostra o entrevistado 16 no discurso abaixo:

“... Seria uma pessoa extremamente criativa em todos os sentidos, inteligente, arrojada, agressiva, não agressiva no sentido ruim da palavra, mas, no sentido bom. Ambicioso, ético, íntegro e profissional...”

Esse é um perfil idealizado que se aproxima da visão de um super-homem, mas, ao mesmo tempo, é bastante valorizado pelo mercado de trabalho (conforme debatido na Introdução do presente documento). Algumas características são evidentes para uma empresa envolvida com tecnologias (jovem, arrojado, moderno, de vanguarda, criativo e inovador), um segmento de natureza dinâmica; outras se referem aos próprios valores e princípios que definem a identidade organizacional (inteligente, rápido, intenso, focado, flexível, dinâmico, agressivo, prestativo, competente, honesto, ético, íntegro, sério, profissional e globalizado). A agressividade no crescimento de carreira e a competitividade nos relacionamentos internos e com os concorrentes é bastante ressaltada pelo entrevistado 13, conforme mostrado a seguir:

“... Seria uma pessoa honesta, ética, não tenho a menor dúvida disso, visionária, sempre olhando o que está vindo, as novas tendências. Uma pessoa extremamente competitiva e agressiva no mercado de trabalho, com um planejamento agressivo de crescimento, competente no que faz e reconhecida pelo cliente...”

É interessante ressaltar que todos esses adjetivos foram mencionados tanto pelos indivíduos de consultoria quanto pelos de *outsourcing*. Muitos outros são citados, mas estão relacionados a perfis mais valorizados dentro das duas áreas em estudo. Por exemplo, alguns entrevistados mencionam a extroversão e a sociabilidade, que são fundamentais para um relacionamento eficiente e sustentado com o cliente (KAKABADSE e LOUCHART, 2006). O entrevistado 3 menciona esse ponto:

“... Seria uma pessoa sociável, assim, uma pessoa que fala com todo mundo, independente de ser o estagiário ou o presidente da empresa, trataria da mesma maneira todos os tipos de pessoas. E uma pessoa com boa dicção, que pudesse motivar as pessoas através da palavra, ser um bom orador para poder motivar as pessoas...”

Entretanto, a organização também necessita e considera imprescindível a presença de especialistas técnicos em determinados pacotes, softwares ou soluções, visto que eles também são fundamentais para o negócio progredir. Essas pessoas são, naturalmente, mais introvertidas e com mais dificuldades para criar e manter relacionamentos, porém possuem muito valor dentro da organização, conforme relata o gerente experiente de *outsourcing* entrevistado:

“... Outras coisas não são características nem da empresa nem de uma pessoa bem sucedida na companhia. Então, assim, a gente pode ter uma pessoa extrovertida e uma pessoa introvertida, a gente pode ter uma pessoa que seja boa de relacionamento e uma pessoa que não seja tão boa assim. Isso acontece porque, além das diversas linhas de serviços, então, eu tenho consultoria, *outsourcing*, tenho a galera interna e, dentro de cada linha, eu tenho diversos níveis de carreira, diversos papéis e responsabilidades e, a cada hora e para cada atividade, eu vou ter um tipo de profissional mais preparado...”

O entrevistado 12 enfatiza que a empresa possui o perfil bem semelhante ao do americano típico, com a seguinte declaração:

“... se não me engano, talvez ela fosse o Bush, um cara agressivo, ali, que quer o seu espaço...”

Todos consideram que a organização lida bem com todos os tipos de diversidades (ética, cultural, física, sexual, racial, etária e econômica), oferecendo oportunidades para todos. Isso é assaz relevante para o momento de expansão vivido, pois, para não comprometer o modelo desenhado e as oportunidades de

negócio, tornou-se inviável possuir um único tipo de perfil profissional e um processo seletivo muito demorado. Além disso, a diversidade é muito valorizada pela companhia, conforme mostra o sócio de consultoria entrevistado:

“... o mundo é muito mais complexo, na verdade, uma das coisas boas da diversidade, e diversidade em todos os aspectos, é que você consegue lidar com problemas complexos de forma mais eficiente, pois você consegue ter profissionais que enxergam aquilo de forma diferente...”

Esse mesmo entrevistado afirma que, até pouco tempo atrás, a organização não contratava gente de fora do mercado, procurava manter uma homogeneidade e formar o funcionário desde o início, reforçando a identificação com a empresa, de forma que o sócio do futuro fosse o estagiário do passado (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001). Com o crescimento, esse modelo ficou insustentável e ela foi obrigada a contratar gente de fora para preencher as vagas em aberto.

Apesar de a organização possuir uma política dinâmica de contratações, o sócio de *outsourcing* entrevistado enfatiza que, pelo fato de o principal ativo da companhia ser as pessoas, o processo seletivo ainda é muito forte e difícil, funcionando como uma peneira fina e garantindo o recrutamento dos melhores indivíduos. Se, por acaso esse processo falhar, aqueles que não agüentarem o ritmo acabarão pedindo demissão no decorrer de suas carreiras dentro da firma. O entrevistado 6 exemplifica o quanto o sucesso dessa relação depende também do próprio indivíduo:

“... a empresa é um restaurante de comida a quilo. Se você quiser chegar lá e comer o básico, você vai comer o básico, se quiser chegar lá e comer o que tem de melhor, você poderá escolher o que tem de melhor, pelo mesmo preço, pelo mesmo salário, só depende do que você quiser escolher...”

Muitos dos entrevistados, porém, tanto em consultoria quanto em *outsourcing*, apesar de enfatizarem que a companhia consegue trabalhar bem a diversidade, consideram que existe um perfil de funcionário mais valorizado, bem próximo do considerado ideal. Indivíduos que não possuem essas características são marginalizados e não têm tantas oportunidades quanto os primeiros. Assim, é como se existisse uma cartilha de crescimento dentro da firma, padronizada, que vai direcionar a velocidade de carreira dentro da organização (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001). O discurso do entrevistado 13 exemplifica essa questão:

“... Na teoria, a gente quer ser uma empresa que aceita a diversidade e que possui oportunidades para todo mundo. Acho que esta mensagem é passada de forma bem enfática pelo RH, mas, na prática, isso não acontece tão bem quanto este discurso. Acho que tem muito a melhorar ainda em relação a esta mentalidade. A companhia tem um modelo de crescimento muito certinho, tem que seguir aquela cartilha de crescimento. Existe uma cartilha de crescimento na companhia, eu não tenho a menor dúvida disso. Você segue ou não esta cartilha dependendo da velocidade de crescimento da sua carreira. Se você quiser crescer rápido, você segue esta cartilha, senão, vai adaptando as regras à sua preferência...”

O entrevistado 11, por exemplo, afirma que o perfil de funcionário público não se encaixa com o perfil da empresa. Outros mencionam que os funcionários sofrem uma “lavagem cerebral” para se adequarem ao perfil desejado.

A maioria dos entrevistados considera que a empresa de hoje corresponde à grande parte das suas expectativas. No entanto, algumas mudanças são propostas no sentido de garantirem uma maior aproximação e reforço da identificação dos funcionários com a companhia. Duas delas, apesar de não serem naturais da indústria e, por isso, muito difícil de serem implementadas, são: melhorar a qualidade vida das pessoas, seja através de horários flexíveis, seja pela legitimação do *home office*, e aumentar a remuneração dos cargos mais baixos. Outra mudança sugerida por dois entrevistados está relacionada ao aumento da integração entre os mundos de consultoria e *outsourcing*, que, hoje em dia, é quase inexistente, ou seja, são realidades totalmente separadas. Essa alteração poderia proporcionar uma maior identificação dos funcionários com a firma, já que todos teriam uma visão única e mais completa da organização (PRATT e FOREMAN, 2000). O relato do entrevistado 4 mostra bem essa percepção de duas empresas diferentes dentro de uma só:

“... Uma coisa que eu não gosto e isto eu não gosto mesmo, eu acho que a nossa firma peca um pouco talvez pela integração das áreas. Eu sempre fui de *Outsourcing*, eu não sei o que acontece em Consultoria. Para mim, Consultoria é outra companhia. Eu não tenho idéia, eu sei o que o pessoal fala, mas tenho pouco contato. Não sei como as coisas funcionam lá, não sei o que se faz lá. Eu acho que são empresas diferentes. A nossa empresa é uma só, entendeu. Não é toda hora que você vê uma pessoa de Consultoria indo para *Outsourcing* e vice-versa. São mundos muito restritos. Poderiam ser mais interligados...”

Por fim, dois entrevistados mencionam que, em consultoria, a empresa deixa a desejar no desenvolvimento de pessoas, visto que os líderes ficam muito distantes de seus liderados, devido à grande quantidade de tarefas que possuem.

Uma solução, proposta pelo entrevistado 16, seria criar células menores de trabalho, onde poder-se-ia fazer um acompanhamento mais de perto e construtivo.

6.6. Estilos de Liderança

As lideranças das organizações exercem uma influência muito grande sobre os demais funcionários, funcionando como uma espécie de espelho, ou seja, um modelo de comportamento e atuação para eles (MARKWICK e FILL, 1997). Além disso, a comunicação gerencial possui relevância no desenvolvimento de um senso de pertencimento, na criação de comprometimento, na propagação da identidade organizacional e no reforço das identificações dos empregados com a firma (CHREIM, 2002). A visão dos entrevistados em relação às suas lideranças é o que se pretende discutir nessa categoria de análise.

De forma geral, todos os entrevistados afirmam que a companhia possui diversos estilos de liderança dentro do mínimo exigido. Esse perfil mínimo seria muito próximo do funcionário considerado ideal, com algumas características peculiares: político, apaixonado pelo negócio e pela empresa, flexível (ter jogo de cintura), possuir determinação, raça e força de vontade, ter um histórico pessoal limpo, obter resultados excelentes e de forma consistente, ter perfil de vendedor e saber lidar muito bem com o cliente (KAKABADSE e LOUCHART, 2006). O entrevistado 7 menciona que um executivo da empresa já passou por inúmeras provações durante a sua carreira dentro da organização, de modo que sempre acreditou nela. Ele enfatiza que a companhia possui diversas forças de trabalho, cada uma com um perfil específico de liderança e, por isso, todos possuem oportunidades de crescer profissionalmente.

O entrevistado 4 menciona que, à medida que o funcionário vai subindo na carreira dentro da organização, o seu perfil vai se alterando na seguinte ordem: técnico, perfil de negócio, gerencial e vendedor. Os entrevistados 5, 9 e 14 admitem que já trabalharam com dois tipos de lideranças dentro da empresa: o indivíduo que delega as tarefas, confia, cobra, premia e vibra com as vitórias e a pessoa que é muito centralizadora, bem detalhista no momento da cobrança, que participa e acompanha de perto, não deixando os seus subordinados respirarem.

Ambos são estilos de lideranças possíveis, tanto em consultoria quanto em *outsourcing*.

O sócio de *outsourcing* entrevistado complementa essa análise, enfatizando que é papel primordial de todas as lideranças da companhia propagar e reforçar a identidade da empresa junto aos seus funcionários:

“... Sem dúvida, a empresa faz um trabalho muito forte no sentido de reforçar, principalmente, os seus valores. Se por acaso, alguém da empresa não tem claro estes princípios e qual é a missão da empresa, é porque a liderança não está conseguindo passar direito. No fundo, é isto que norteia toda a formação de pessoas e a identificação com a companhia...”

6.7. Justiça Organizacional

Justiça organizacional é uma categoria que expressa como os entrevistados percebem o senso de justiça existente dentro da empresa, tema intimamente ligado ao processo de identificação organizacional (CREMER, 2005). A questão da justiça é dominante na vida da companhia, como, por exemplo, os diversos questionamentos a respeito das recompensas recebidas pelos funcionários (justiça distributiva) e se procedimentos corretos e razoáveis de tomada de decisão são realizados pela gerência e executivos (justiça procedural).

Quanto aos procedimentos e decisões de reconhecimento, avaliação e promoção, todos os entrevistados possuem a percepção que a empresa se esforça para ser a mais justa possível. Segundo os gestores entrevistados de consultoria e *outsourcing*, apesar de ser um processo de natureza subjetiva, ele está fundamentado na meritocracia, é bem amarrado, estruturado, possui critérios, parâmetros, ferramentas, padrões e metodologias de documentação de objetivos, avaliação e mensuração de resultados, calendários, reuniões de debate, enfim, tudo para torná-lo o mais justo e coerente possível. Os entrevistados 6 e 16 enfatizam a percepção da natureza transparente do processo, já que a organização divulga, celebra e comemora as avaliações e promoções, além de ser retroalimentado, ou seja, ele acontece e depois ocorre uma passagem de *feedback* dos funcionários para os tomadores de decisões, lideranças e mentores de cada um deles. Alguns entrevistados estão totalmente alinhados com o discurso da

companhia e mencionam que, se o empregado estiver desempenhado bem, pronto para o próximo nível de carreira, ele será recompensado, não existindo desculpas se a companhia está mal ou não possui oportunidades. Esse é um exemplo da confiança mencionada por Lee (2004), intimamente associada à identificação organizacional.

Entretanto, muitos entrevistados, principalmente aqueles das hierarquias mais baixas (analistas e consultores de consultoria e *outsourcing*), possuem a percepção de que o processo não é tão justo e transparente assim. Por exemplo, o entrevistado 3 acredita que existe uma meritocracia forçada (não natural), ou seja, a pessoa pode ser muito boa, estar fazendo um excelente trabalho, mas se não colocar pressão e reclamar, as recompensas não acontecem:

“... na maioria dos casos existe justiça, mas, às vezes, eu acho que não. De vez em quando, rola uma política. Acho que rola de, assim, às vezes o cara pode ser muito bom, mas, se não colocar pressão e reclamar, as coisas não acontecem para ele. Cabe muito da pessoa chegar lá e reclamar; eu acho que, às vezes, é uma meritocracia forçada. Você tem que chegar e falar: “Olha, eu estou aqui e quero ser reconhecido.”. Se você deixar, você fica lá. Não acho que é uma meritocracia completa, existe uma demora para a pessoa ser reconhecida...”

Os entrevistados 1, 2, 10, 11 e 13 possuem a percepção de que o aspecto pessoal influencia nas promoções e avaliações positivas, ou seja, o funcionário tem que saber se vender, ser amigo das pessoas certas e costurar a sua promoção. Isso não faz parte do discurso organizacional, no entanto, esses empregados acreditam que alguns fatores subjetivos e que não são tão claros influenciam no processo. Cremer (2005) mostra que a justiça procedural é o modo que os indivíduos possuem de perceberem como estão sendo tratados pela companhia e, à medida que não se identificam com ela, a confiança existente diminui e os laços se tornam mais frágeis.

Os sócios entrevistados enfatizam que injustiças podem acontecer, uma vez que o processo é comparativo e existe uma curva forçada que institui o encaixe dos funcionários dentro de determinados percentuais (rótulos). Todavia, esclarecem que, no médio/longo prazo, essas injustiças são corrigidas. Ambos comparam a carreira na organização como uma maratona e não como uma prova de 100 metros. Por isso, nunca se deve pensar no curto prazo e, sim, acreditar na companhia, pois esse é o modelo que ela vende e considera como correto. Além

disso, o sócio de *outsourcing* menciona que, como a organização possui muitos empregados bons, qualquer decisão sempre é definida nos detalhes, o que ele compara a um campeonato de futebol de pontos corridos:

“... cada jogo vale três pontos, então, cada dia é um dia que você pode mostrar porque você tem que ser o melhor avaliado naquele ano e, conseqüentemente, ter um bônus, uma remuneração melhor...”

Esse discurso talvez explique a razão da alta competitividade interna existente entre os membros da organização.

Quando às recompensas pelo trabalho que realizam, os entrevistados da alta hierarquia (sócios e gerentes experientes), tanto de consultoria quanto de *outsourcing*, acreditam que são bem remunerados e recompensados. O entrevistado 6 possui essa visão, afirmando que, à medida que o empregado vai crescendo na carreira, mais ele se sente bem recompensado, já que esse é o modelo da organização, investir no relacionamento de longo prazo. No entanto, de forma geral, apesar de reclamarem dos salários que recebem, os entrevistados da baixa hierarquia consideram que o pacote de benefícios é muito bom, a organização oferece treinamentos, segurança e velocidade de carreira (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). O entrevistado 10 afirma que o processo de *feedback* da empresa é muito construtivo, pois ele é recompensado com elogios constantes sobre o seu desempenho (CHREIM, 2002). Alguns entrevistados estão descontentes com a sua situação atual na firma, mas, acreditam no modelo e esperam que haja uma mudança no curto prazo. Conforme proposto por Cremer (2005), se a situação dessas pessoas não mudar, a confiança na empresa acabará e o grau de comprometimento diminuirá. Adams e Zanzi (2005) enfatizam que, se houver um sentimento de quebra forte do contrato psicológico entre esses funcionários e a organização, a tendência é que eles saiam da companhia.

6.8. Identificação dos funcionários com a Organização

Identificação organizacional é um grupo de análise que considera o grau de conexão cognitiva entre os entrevistados e a organização. Assim, os fatores que

levam os indivíduos a se identificarem com a companhia e como ela faz para reforçar esta identificação de modo a torná-la mais eficiente e de acordo com as suas prioridades, constituem o foco da presente categoria. Chreim (2002) pondera que esse conceito se relaciona à forma como os empregados se auto-definem como possuindo os mesmos atributos que fazem parte da firma em que trabalham. Millward e Kyriakidou (2004) também observam que, em funcionários com alta identificação, os interesses da empresa passam a ser os seus próprios.

Neste sentido, os entrevistados que representam a visão da organização (representantes de Recursos Humanos, sócios e gerentes experientes) afirmam que ela não possui um processo formal e institucional de gestão das identificações dos seus funcionários. Os entrevistados 8 e 16 mencionam que a realização desse trabalho em *outsourcing* é muito mais difícil do que em consultoria, pois o empregado acaba se identificando mais com o projeto (cliente) em que está trabalhando do que com a própria organização. Por isso, os representantes de Recursos Humanos de *outsourcing* estão bem mais próximos dos projetos, realizam visitas frequentes e trabalham em parceria com a equipe de Desenvolvimento de Pessoas existente em cada um deles, criada, justamente, para aumentar a identificação dos funcionários com a companhia, fazendo com que eles gostem e se envolvam cada vez mais. Os representantes de Recursos Humanos de consultoria se relacionam com funcionários que estão em lugares distintos, muitas vezes, em cidades e estados diferentes, o que faz com que o contato não seja rotineiro.

Os gestores entrevistados, tanto de consultoria quanto de *outsourcing*, apresentam diversas formas de reforço da identificação dos empregados realizadas pela firma. Os entrevistados 8, 14 e 16 acreditam que esse trabalho acontece no “corpo-a-corpo”, através dos diversos processos de comunicação existentes e de ações de envolvimento do funcionário com a companhia, tais como: cafés da manhã com os executivos, atividades depois do trabalho, almoço com as lideranças, jantares com os sócios, comemorações de final de ano fiscal, festas dos projetos, treinamento de pessoas e compartilhamento do conhecimento. O entrevistado 6 considera que o envolvimento das famílias na organização através de toalhas da empresa, canecas, camisas, mochilas, canetas, casacos, guarda-sol, planos de saúde e carros é essencial, além das diversas atividades de integração existentes, quando o funcionário pode levar a sua família. Ele menciona também

que transparência, envolvimento e comunicação eficaz (CHREIM, 2002) são as palavras chaves no reforço dessa identificação, conforme ilustra o discurso abaixo:

“... Eu identifico a minha família com a empresa. Meu filho brinca pra caramba, porque pô, lá em casa tem toalha da firma, caneca, camisa, guarda-sol. Meu filho até brinca: “Poxa pai, a empresa dá até um carro para você.” (...). Neste processo de identificação, eu acho que a empresa é muito boa. É assim, divulgando as coisas, sendo transparente, esta é a minha visão e eu procuro praticar no dia-a-dia. Eu não vou chegar para você e falar: “Cara, pára de fazer este sistema e vai fazer outro”. Não é assim que a gente vai fazer. Eu vou falar o seguinte: “Cara, aconteceu tal situação, que me levou a tomar tal decisão.” A companhia envolve as pessoas, até porque a decisão, em última instância, não é minha nem sua, mas de alguém que, talvez, não esteja nem no Brasil. Ela cria um envolvimento no processo e está sempre perguntando: “O que você acha das coisas? Você acha que isto está certo ou está errado?”. Ela procura te envolver. Cara, comunicação, transparência e envolvimento são os pontos que a firma faz muito bem. Às vezes, quando a gente não consegue fazer e a gente erra muito, vêm aquelas pesquisas e os *feedbacks* e a gente toma ações em cima disso...”

Esse ponto também é observado pelo entrevistado 7 que afirma que a empresa é muito aberta a todos e possui diversos canais de comunicação, seja através das diversas pesquisas que realiza (pesquisas de clima dos projetos, pesquisas de satisfação do cliente, pesquisas globais), seja através da relação com o mentor, com as lideranças, gerentes, representantes de Recursos Humanos e em reuniões. Por exemplo, em vez de somente implementar uma ação organizacional, a companhia explica a razão dessa atitude, suas causas e conseqüências, como ela será implantada, faz a realização, pede um *feedback* para todos os membros organizacionais envolvidos e, por fim, corrige os erros encontrados. A organização procura ser transparente em todos esses passos, o que cria um envolvimento dos empregados que passam a acreditar e a participar dessas ações (LEE, 2004).

Os gestores entrevistados enfatizam que uma peça fundamental dessa engrenagem é a valorização da carreira das pessoas. A empresa possui uma preocupação muito forte de trabalhar isso individualmente, e, assim, todas as ações são planejadas entre os mentores, as lideranças e os executivos. Os discursos são ouvidos (GARRETY, BADHAM, MORRIGAN, RIFKIN e ZANKO, 2003), as informações são compartilhadas e as expectativas dos funcionários são trabalhadas para tentar moldá-las em direção ao melhor caminho para a companhia e para eles próprios, de modo que se sintam satisfeitos. Essa

preocupação da firma com os membros organizacionais visando ao reforço da identificação é defendida por Chreim (2002).

O entrevistado 7 mostra dois outros pontos que criam a ligação do empregado com a organização. O primeiro se refere a um dos próprios valores da companhia, relacionado a preparar e formar as novas gerações (CHREIM, 2002). Ele cria uma proximidade e uma cumplicidade entre as pessoas, fazendo com que elas permaneçam na empresa. Esta incentiva a formação das novas gerações, afirmando que, para um funcionário ser promovido, ele não precisa que o seu chefe saia, mas, sim, que o seu sucessor esteja preparado para ocupar o seu cargo. A produção de um legado como motivador para o reforço da identificação foi observada por Curry (2003) e Brewer e Gardener (1996, apud PENTEADO e SILVA, 2004). O sócio de *outsourcing* ilustra bem esse quadro:

“... Você pega lá um dos valores que é o *stewardship*, o que eu mais acredito, que é você formar a nova geração. Eu acho que um dos grandes diferenciais da empresa, que faz com que se crie liga e com que as pessoas fiquem, é que, para você crescer na companhia, não precisa que o cara de cima saia, precisa que o cara de baixo saiba fazer o que você faz. Então, assim, a firma sempre incentiva que as pessoas formem as novas gerações e que só a partir daí, elas podem dar o próximo passo...”

O segundo ponto está ligado à própria metodologia de processos da organização, igual e aplicada em todo o mundo, que faz com que o empregado se sinta parte da companhia ao conhecer todos os seus fundamentos. Esses dois fatores, segundo o entrevistado 7, criam a liga entre o membro organizacional e a firma. Essa também é a visão de Chreim (2002) que expõe que quanto mais o funcionário enxerga a companhia como formadora e definitiva para ele próprio, maior a identificação e maiores serão os investimentos cognitivos, emocionais e comportamentais do indivíduo com a organização.

Todos os entrevistados se percebem identificados com a empresa e, o que difere entre eles, é a visão que possuem desta identificação. A maioria afirma que estar identificado é concordar, praticar e atuar segundo todos os valores e princípios da companhia. Os entrevistados 1 e 4 consideram que estão mais identificados com o projeto (cliente) em trabalho do que com a organização, o que é normal para funcionários de *outsourcing*. Os entrevistados 3, 7, 8 e 14 mencionam que, além de ter os valores no DNA, a identificação está relacionada a “vestir a camisa”, dar o “algo a mais”, possuir energia positiva, ter vontade de

crescer e buscar o seu espaço, participar dos eventos e atividades de integração, estar motivado, questionar, participar do dia-a-dia, ajudar e propor novas ações à firma. Essa percepção está expressa na fala do gerente experiente de *outsourcing* entrevistado:

“... hoje, eu estando na empresa, me sinto um pouco japonês kamikaze, aquele cara que tem orgulho da firma. Se a companhia do cara está mal, ele está mal, fica triste...”

De forma geral, apesar de se perceberem identificados com os valores e princípios da companhia, os entrevistados acreditam que esses não são os únicos fatores que os levam a escolher a organização. Muitos mencionam que não os consideram nem como critérios principais (CREMER, 2005). O que se pode evidenciar é que, à medida que se vai subindo na hierarquia organizacional, mais os valores da companhia se tornam relevantes e fundamentais para os funcionários. De certa forma, isso é algo coerente, pois os membros dos altos cargos possuem o seu trabalho focado na liderança e formação de pessoas e já passaram por tantas experiências e situações na empresa, que estão mais cúmplices, amadurecidos, seguros e confiantes do que ela pode oferecer e de como ela funciona. Além disso, eles são mais avaliados pelo grau de alinhamento que possuem com os princípios da organização do que os empregados da baixa hierarquia. Esses últimos estão mais focados em remuneração, benefícios e oportunidades de aprendizado, conforme relata o sócio de consultoria entrevistado:

“... tem um princípio em marketing, que eu também aprendi em administração, que é a pirâmide de Maslow, onde você tem, na base, necessidades básicas e, no topo, digamos, necessidades mais sofisticadas. Eu quando entrei na companhia, a minha necessidade era dinheiro para sobreviver, a minha família não tinha dinheiro para me sustentar mais, então, se uma empresa de tabaco, que eu abomino, me contratasse e eu não tivesse outra opção, eu iria, pois eu tinha uma necessidade básica, a minha sobrevivência, para poder cumprir. É claro, não iria fazer nada que fosse ilícito, mas eu iria para uma empresa que me oferecesse uma condição razoável. Hoje, quando você tem, digamos, uma sofisticação maior de necessidades, você já supre as suas necessidades básicas, toda a parte de ética e princípios é muito importante e eu diria que se isto não estivesse tão forte dentro da empresa, as pessoas não possuiriam carreiras longas, assim com eu...”

Sendo assim, aprendizado, oportunidade de crescimento, remuneração, recompensas, velocidade de carreira, bom clima organizacional, o alinhamento

com o negócio da organização (vender serviços), o trabalho com pessoas inteligentes, competentes e de alta qualidade são outros objetivos que levam os funcionários a se identificarem e estarem na companhia. Rocha e Silva (2007) enfatizam essa relação, considerando que o processo de identificação está relacionado à convergência entre as expectativas pessoais e a identidade da empresa. O entrevistado 4 possui uma visão bem realista sobre esse aspecto:

“... eu acho que tem ser um conjunto de todas estas coisas. É aquele negócio, não adianta você estar ligado aos valores e estar passando fome e também nem pode estar vivendo em um palácio e fazendo uma coisa que você não concorda...”

Todos os entrevistados possuem orgulho da organização e falam para as pessoas que ela é um excelente lugar para se trabalhar. É também unânime o sentimento de fazerem parte da empresa em vez de somente pensarem em realizar o seu trabalho diário e irem embora para casa. Essa sensação é mais forte ainda na alta hierarquia, pois, nesta situação, existe uma responsabilidade maior sobre as pessoas e, por consequência, as vitórias delas representam o sucesso do gerente ou do executivo. Esse senso de pertencimento foi abordado por Lee (2004), que enfatiza que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social e se refere à visão de pertencimento a um grupo, quando os indivíduos se percebem como direcionadores do destino do mesmo.

Enfim, de forma geral, todos os entrevistados, tanto de consultoria quanto de *outsourcing*, se sentem identificados com a organização. Apesar de serem dois mundos distintos e que não se falam, a empresa consegue trabalhar bem a comunicação e o reforço de uma mesma identidade organizacional nas duas áreas de negócio. Entretanto, mesmo que a gestão das identificações seja feita da mesma maneira, utilizando as mesmas fórmulas, existem algumas peculiaridades relacionadas à própria natureza distinta dos modos de trabalho. Por isso, por exemplo, para evitar que os funcionários de *outsourcing* se identifiquem muito mais com o projeto do que com a própria companhia em si, existem equipes de Desenvolvimento de Pessoas que trabalham estas identificações, a fim de que elas se alinhem também com a firma. Em consultoria, os diversos treinamentos institucionais obrigatórios, oportunidades únicas de integração dos inúmeros empregados do mundo todo, constituem uma peculiaridade desta área.

6.9. Comprometimento Organizacional

Neste tópico, procura-se analisar a percepção dos entrevistados a respeito do comprometimento que eles possuem com a organização em que trabalham, já que esta característica está muito associada à identificação dos funcionários com a empresa (CHAN, 2006).

De forma geral, todos os entrevistados afirmam que estão comprometidos com o trabalho que realizam, que este faz sentido e agrega valor, tanto para a empresa quanto para os clientes. Essa convergência é muito importante, pois mostra que eles se identificam com a natureza do trabalho executado pela organização (CHAN, 2006). O entrevistado 13 considera que está bastante comprometido com o que faz em consultoria, ou seja, desenvolver soluções diferentes em curtos espaços de tempo e se movimentar em vários clientes distintos. Essa é uma realidade na firma, pois ela possui funcionários que se identificam mais com o negócio de consultoria e, outros, com o *outsourcing*.

Todavia, é comum os empregados realizarem trabalhos em que não estejam comprometidos e que, muitas vezes, não gostam, pelo fato de a organização estar necessitando daquela pessoa naquela posição por um determinado período de tempo. A empresa possui a visão do todo; cabe ao funcionário aceitar ou não essa situação, dependendo se está comprometido com o modelo que a companhia vende. É o que afirma o gerente experiente de *outsourcing* entrevistado:

“... meu trabalho faz sentido, acho que tem valor, eu estou cem por cento comprometido com ele. Estou mais comprometido com a empresa do que com a minha posição atual, estou comprometido com qualquer posição. É aquilo que eu falei, se tiver que varrer, eu varro, se tiver que pintar parede, eu pinto, desde que me expliquem o porquê e por quanto tempo...”

No entanto, pelos discursos dos entrevistados, essa situação não está acontecendo para nenhum deles, pois todos consideram que estão na posição certa, que conseguem expressar os seus talentos e habilidades e que estes casam com as necessidades da empresa. Alguns acreditam que isso nem sempre ocorre, mas que a organização oferece diversas oportunidades para o funcionário se posicionar e, se possível, mudar, seja através das lideranças, seja através do mentor ou dos representantes de Recursos Humanos. Um dos entrevistados observa

que, em projetos de *outsourcing*, o trabalho realizado depende muito da situação financeira em que o cliente se encontra. Por exemplo, esse funcionário se encontra em um projeto em que o cliente não está bem financeiramente e, por isso, as oportunidades interessantes são menores.

Todos os respondentes demonstram que fariam um grande esforço para ajudar a organização a ser bem sucedida, o que é nítido nos discursos dos entrevistados 8, 12 e 14, que ressaltam que, no momento da entrevista, já estavam realizando esforços extras para ajudar a empresa. Além disso, todos são enfáticos em afirmar que gostariam de ser recompensados, mesmo que em longo prazo, por esse trabalho a mais em nome da companhia (SIEGEL e SISAYE, 1997) e que esta decisão depende muito do momento de carreira em que estiverem.

Por exemplo, os entrevistados 9 e 13 consideram que existe um limite para esses esforços extras e que, se esta situação se prolongasse por um grande período de tempo ou passasse a ser repetitiva, eles exigiriam recompensas ou começariam a pensar em sair da organização. Essa é a mesma posição dos entrevistados 4 e 14, que se preocupam muito com a sua vida pessoal e familiar. Ambos acreditam que existe um nível de sacrifício ótimo em favor da organização e, acima deste, não fariam mais esforço algum. Siegel e Sisaye (1997) utilizam a mesma abordagem ao afirmarem que o comprometimento organizacional é uma característica racional e calculada na qual o indivíduo troca o seu envolvimento por recompensas.

Todavia, a grande maioria dos respondentes considera que é natural da empresa reconhecer os funcionários que estão dando o “algo a mais”, mesmo que em longo prazo, já que, conforme reforça o entrevistado 16, isso faz parte da cultura da companhia (MELEWAR e KARAOSMANOGLU, 2006). É importante ressaltar que, na firma em estudo, essa doação é mais freqüente nos funcionários da área de consultoria, já que, em *outsourcing*, isso depende muito do projeto (cliente) em questão.

É consenso geral que a companhia motiva e inspira o melhor de cada um no desempenho de seus trabalhos, como comprova o sócio de *outsourcing* entrevistado:

“... o modelo é este, você é o motorista deste carro, se você quiser acelerar mais este carro, se você quiser acelerar menos, se você quiser virar para esquerda, se

“você quiser virar para direita, você é o cara que vai fazer isso. O fato de ter este modelo, te incentiva a dar o algo mais justamente por isso...”

Neste contexto, muitos entrevistados afirmam que a organização estimula os empregados a enfrentarem novos desafios, terem novas oportunidades de crescimento, realizarem mais treinamentos, se aperfeiçoarem cada vez mais, pois é deste modo que eles podem crescer na empresa. O entrevistado 12 enfatiza esse ponto, fazendo a seguinte consideração:

“... quando você entra em um nível de carreira, eu acho que você já está sendo treinado para o próximo. Os desafios que são colocados são muito grandes, é uma empresa em que o céu é o limite. É diferente de uma empresa comum em que você só vai subir se o seu chefe morrer. Aqui se você for melhor que seu chefe, eles vão trocar você com seu chefe. Ou então, para você crescer, não precisa você matar o seu chefe, basta você criar o seu sucessor. Em termos de oportunidades, não tem comparação com ninguém do mercado, é nota 10 isso. É muito motivante, pessoas que estão pensando nisso, estão no lugar certo...”

Essa característica é própria da indústria e acaba criando um senso de pertencimento fundamental para o estabelecimento da identificação dos empregados com a organização (SIEGEL e SISAYE, 1997).

Quanto ao futuro, todos estão seguros de que a companhia continuará crescendo e tendo bons resultados, pois, conforme observa o entrevistado 13, ela sabe se posicionar naquilo que faz bem, não “dá um passo maior que a perna”, todas as ações são muito planejadas, estudadas e calculadas, as estratégias são traçadas de forma vencedora e a empresa consegue vencer na maioria das vezes. Os entrevistados 6 e 7, apesar de acreditarem que a companhia possui futuro no mercado, enfatizam que o negócio de consultoria depende muito da conjuntura da economia mundial (KAKABADSE e LOUCHART, 2006) e se, por exemplo, existirem crises e recessões nas principais economias do mundo, o primeiro corte realizado nas empresas seria nos investimentos, relacionados aos serviços de consultoria. O *outsourcing* é mais sólido, menos volátil, de longo prazo e garante a solidez da organização (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). O que ela tenta fazer é diversificar o seu leque de serviços para que tenha relevância no mundo todo, sem sofrer tantos impactos com alguma crise mundial (NORDIN, 2006).

Em geral, os respondentes acreditam que possuem futuro na firma e estão otimistas com suas carreiras dentro da empresa. Por exemplo, o entrevistado 1 considera que a companhia fornece segurança, estabilidade e tranquilidade para

todos os funcionários, de modo que eles nunca serão demitidos, a menos que, conforme explicita o entrevistado 10, façam alguma ação muito errada. Dois respondentes de *outsourcing* afirmam que, no passado, já estiveram mais otimistas. Eles consideram que não possuem mais altas expectativas dentro do projeto em que se encontram, pelo fato de o cliente não estar muito bem financeiramente e, por isso, cessarem os investimentos e as oportunidades. Apesar do otimismo que a organização passa, eles acreditam que as suas carreiras não estejam mais no projeto em questão. Isso é natural do serviço de *outsourcing*, pois tudo depende do cliente, uma vez que os relacionamentos são de longo prazo e mais duradouros (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). Conforme abordagem de Bennett e Durkin (2000), o comprometimento é dinâmico e a sua continuidade não é predominantemente estável. Neste caso, se trata do comprometimento com o projeto de *outsourcing*, porém, se a situação não for solucionada no curto prazo, pode ganhar dimensão organizacional.

Todos os entrevistados possuem um planejamento de longo prazo com a companhia, o que denota um sólido contrato psicológico estabelecido (MILLWARD e KYRIAKIDOU, 2004). Todavia, muitos afirmam que essa visão de carreira está intercalada por marcos no curto prazo, relacionados aos períodos de promoção percebidos por cada um deles. Cada funcionário possui um senso próprio de justiça e, ao mesmo tempo, conhece o da organização. Se, de algum modo, houver um descasamento de percepções no curto prazo, sem uma explicação plausível e convincente para tal situação, isto poderá levar a uma ruptura emocional, significando uma quebra do contrato psicológico existente entre as duas partes (MILLWARD e KYRIAKIDOU, 2004).

Assim, nenhum dos entrevistados pensa em sair da firma no curto prazo. Todos se sentem à vontade em analisar outras propostas de emprego (mas não estão à procura de alguma), pois, conforme explicita o entrevistado 5, a avaliação da empregabilidade é sempre interessante. Além disso, a maior parte deles já pensou em sair da companhia pelo menos uma vez, visto que receberam propostas interessantes do mercado e se encontravam em períodos de decepções com a organização. Para o sócio de *outsourcing* entrevistado, isso é comum em qualquer empresa, conforme mostra o relato abaixo:

“... na verdade isto aqui é um relacionamento, então, assim, é como se fosse um casamento. Não existe casamento em que alguém nunca tenha pensado, pelo menos uma vez, em se separar, seja porque a mulher do vizinho é mais bonita, seja porque a tua mulher está te enchendo o saco e está sendo injusta com você em algumas coisas. Esta situação é a mesma com você e a empresa. Às vezes, você fica chateado porque em um ano você se sente injustiçado já que não foi bem avaliado, em outro ano porque você acha que o seu amigo está ganhando mais do que você, outro ano porque outra empresa te vende algumas outras coisas. Se você pára e pensa, é tudo uma questão do calor, você tem que ter a cabeça no lugar. Eu não me arrependo nem um pouco de ter continuado aqui...”

O sócio de consultoria corrobora com o relato mostrado acima, afirmando que, nos seus 17 anos de casa, já pensou em sair da organização diversas vezes, por vários motivos, mas, sempre encontrou na mesma uma “luz no fim do túnel”. Ele menciona procurar tirar a passionalidade do seu relacionamento com a companhia, focando apenas no lado profissional, pois é assim que a empresa também pensa.