

## 7 Conclusão

Este trabalho desenvolveu um estudo a respeito da identidade e identificação organizacionais utilizando como cenário principal uma empresa que vende serviços de consultoria e *outsourcing*. Procurou-se verificar a construção de uma identidade organizacional forte e a gestão de uma identificação reforçada dos funcionários com a companhia nessas duas relações de trabalho distintas e independentes. Sob o ponto de vista teórico, a presente abordagem estabeleceu relevantes conexões entre os paradigmas propostos pelos autores que estudam esses assuntos.

Deve-se destacar o nível de semelhança entre a definição do conceito de identidade e das construções teóricas relativas à identidade organizacional. De fato, a individualidade mencionada por Markwick e Fill (1997), a unicidade de Moingeon e Ramanantsoa (1997) e as noções de continuidade e direção de Penteado e Silva (2004) se alinham às propostas de Sandberg (2003) e Riel e Balmer (1997), estabelecendo, respectivamente, diretrizes centrais, distintivas e duradouras tanto para o indivíduo quanto para a organização. Assim, enquanto a identidade está relacionada ao questionamento “Quem sou eu?”, ou, no caso do coletivo, “Quem somos nós?” (PRATT e FOREMAN, 2000), a identidade organizacional se alinha à pergunta “Quem somos nós como organização?” (SANDBERG, 2003). Tudo isto é estabelecido por um sistema de referenciais que representam a posição onde se encontra a entidade e como ela se guiará em suas ações futuras (PRATT e FOREMAN, 2000), que, no caso organizacional, se refere à razão de existência e à filosofia da companhia (MARGOLIS e HANSEN, 2002), ou ainda, aos seus valores, princípios, convicções, crenças e objetivos (PENTEADO e SILVA, 2004).

No caso da empresa que serviu como fonte do estudo de caso, é notório que, independente da área de trabalho, sua identidade percebida é única, singular, representativa (PRATT e FOREMAN, 2000) e está alinhada com a presente no discurso organizacional. Por outro lado, é evidente o distanciamento das áreas de

consultoria e *outsourcing*, relacionado ao fato de serem duas estratégias de negócio distintas. Neste sentido, a firma se comporta como se possuísse dois mundos discrepantes e incomunicáveis com tipos diferentes de empregados que, no entanto, compartilham a mesma essência, filosofias, crenças, objetivos, valores e princípios organizacionais. Destaca-se que esses referenciais são bem conhecidos na organização, exceto pelos novos entrantes, uma vez que necessitam de um tempo de aprendizado e maturação para que passem a fazer parte do DNA dos indivíduos (SIEGEL e SISAYE, 1997).

Tal sucesso na constituição de uma identidade consistente é obtido por meio de processos de comunicação transparentes e eficazes (CHREIM, 2002) focados no funcionário e em sua família, eventos integrativos, treinamentos institucionais e práticas informais de passagem de conhecimento (ARDTS, JANSEN e VELDE, 2001), que possuem o objetivo de apresentar, explicar e alinhar, cada vez mais, os valores nobres da organização com os de seus empregados. Essa disseminação dos princípios da empresa, de suas ações, objetivos e conquistas é essencial no processo de reforço da identificação dos funcionários com a companhia (ASHFORTH E MAEL, 1989, apud ROCHA e SILVA, 2007). Ao reconhecer a importância da diversidade no ambiente organizacional, a firma procura respeitar a individualidade de cada pessoa. Por exemplo, o Respeito ao Indivíduo é um dos valores da organização. Observa-se, porém, que esse reconhecimento e aceitação são intercalados por discursos direcionados ao sucesso do perfil de empregado ideal. Assim, apesar de aceitar e depender dessa diversidade, visto que necessita de material humano e possui diversas vagas em aberto no mundo inteiro, a firma possui uma política de contratações seletiva e valoriza mais aqueles que se encaixam no perfil de funcionário ideal da companhia.

As relações sociais estão presentes nas definições dos conceitos de identidade e identidade organizacional. Do ponto de vista do indivíduo, aparecem na Teoria da Identidade Social (ROCHA e SILVA, 2007), nos conceitos de identidade coletiva (TAJFEL, 1982) e relacional (BREWER e GARDENER, 1996, apud PENTEADO e SILVA, 2004) e, ao mesmo tempo, estão alinhadas às propostas de Silva (2004) e Hatch e Schultz (2002) que valorizam a importância dos distintos *stakeholders* na construção e reafirmação da identidade organizacional. Essa coerência é natural, uma vez que seres humanos e organizações estão imersos em um mundo repleto de teias sociais, relações e

conflitos que caracterizam a vida em sociedade. De fato, assim como as pessoas não conseguem sobreviver sozinhas, isto também acontece com as organizações, até mesmo porque estas são constituídas de indivíduos.

Neste sentido, o relacionamento mútuo e contínuo entre cultura, identidade e imagens organizacionais, explicitado por Hatch e Schultz (2002), permite o entendimento da relação existente entre a firma e os seus *stakeholders*. No presente estudo de caso, ficou clara a presença de uma cultura muito forte na companhia pesquisada, mas, que, de certa forma, é uma característica marcante da indústria. Esse padrão cultural funciona como um suporte sólido e estrutural para a identidade organizacional e é coordenado por ela. Por sua vez, a imagem passada pela organização depende da entidade com quem ela está se relacionando, seja os próprios funcionários, seja os clientes, competidores, instituições reguladoras, sindicatos, investidores, sociedade ou o mercado de forma geral. Na verdade, a empresa possui uma cultura e uma identidade organizacionais únicas que se expressam de várias formas, interna e externamente. Todavia, é bem nítido que todas as imagens passadas pela companhia se alinham muito com a sua identidade e cultura organizacionais, como em uma associação simbiótica (HATCH e SCHULTZ, 2002).

São marcantes as correlações teóricas existentes entre os temas identidade, identidade organizacional e identificação, uma vez que este último representa o grau de conexão cognitiva entre o primeiro e segundo (CREMER, 2005). A presença de componentes cognitivos, afetivos e comportamentais faz da identificação organizacional um elemento social e comparativo relacionado ao grau de associação dos valores do indivíduo com os princípios da firma (CHAN, 2006). Esse alinhamento não necessariamente implica a tácita e total concordância com as crenças, filosofias, objetivos, razão de existência e atitudes da organização (ASHFORTH e MAEL, 1989, apud ROCHA e SILVA, 2007), o que aparece de forma evidente no estudo de caso. Por exemplo, muitos entrevistados estão identificados com a organização apesar de não concordarem com a altíssima carga de trabalho e com a remuneração recebida. A característica relacional da identificação denota a relevância da Teoria da Identidade Social neste caso (LEE, 2004).

Muitos são os fatores que influenciam a identificação dos funcionários com a empresa. Neste íterim, a justiça organizacional possui papel fundamental, pois

atua como balizador do modo como eles estão sendo tratados e vistos pela companhia (CREMER, 2005). Caso seja considerada eficiente e esteja alinhada com os padrões de justiça de cada um, estabelecerá uma maior confiança e respeito deles com relação à firma, gerando motivação, otimismo, segurança, lealdade, comprometimento, aumento da identificação já existente e relacionamentos de longo prazo (CREMER, 2005). Esse senso de pertencimento é essencial para que sejam realizados esforços extras e inovações em favor da empresa (LEE, 2004), essenciais para o seu alto desempenho. Caso a organização seja considerada injusta em seus procedimentos ou haja uma percepção de que as expectativas não estão sendo cumpridas (CHAN, 2006), pode ocorrer uma violação do contrato psicológico, e, conseqüentemente, uma desmotivação, ou, até mesmo, o afastamento do funcionário da companhia (ADAMS e ZANZI, 2005). A natureza dinâmica desses conceitos (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000) obriga as empresas a adotarem uma estratégia eficiente de gestão de todos eles.

O grau de identificação dos funcionários da organização estudada, tanto em consultoria quanto em *outsourcing*, se mostrou muito alto. Todos estão comprometidos, seguros e otimistas com suas carreiras, possuem um senso de pertencimento, compartilham o sentimento de que a empresa se trata de um excelente lugar para se trabalhar, recomendam a firma e desejam estabelecer um relacionamento de longo prazo com a mesma. De modo geral, a companhia utiliza as mesmas práticas de gestão das identificações nas duas relações de trabalho, possuindo certo controle da situação (LEE, 2004), pois consegue ser percebida como transparente e justa, cria um envolvimento nos empregados e em suas famílias de modo que se sintam parte do todo, possui uma preocupação e um zelo notáveis com a carreira de todos eles, estabelece processos de comunicação eficazes (CHREIM, 2002) e estimula a formação das novas gerações (CURRY, 2003), o que cria uma cumplicidade entre os indivíduos. Por fim, possui uma cultura padrão, bem característica e considerada forte no mundo todo, que fomenta uma identificação em todos os seus funcionários.

A visão predominante nos discursos de todos os entrevistados, tanto em consultoria quanto em *outsourcing*, é muito positiva quanto às suas identificações com a organização estudada. Todos estão engajados com a empresa e apresentam mais elogios e aspectos positivos do que críticas. De fato, essa é uma característica da indústria, marcada por possuir um alto nível de *turnover*, uma

vez que é constituída de profissionais altamente especializados em atividades comuns por todas as firmas competidoras do setor. Por isso, as companhias realizam um trabalho muito forte de propagação das identidades organizacionais e reforço das identificações de seus funcionários, a fim de conseguir retê-los com alto comprometimento aos objetivos delas.

Por outro lado, algumas práticas apresentadas e algumas visões percebidas na organização fonte do estudo de caso merecem ressalvas. Envolver os funcionários e suas famílias com ações organizacionais fora do expediente normal de trabalho e valorizar a disponibilidade e o comprometimento excessivos pode significar preencher a vida deles com atividades e questões da empresa. Neste sentido, as prioridades da vida pessoal e familiar podem ficar em segundo plano, o que pode trazer problemas para os empregados e, em consequência, para a própria companhia. A expressão “kamikaze” utilizada por um dos entrevistados exemplifica esse contexto, passando a idéia de que, para estar identificado e comprometido aos objetivos da firma, é necessário, até mesmo, se matar por ela. Ademais, não necessariamente as famílias desejam possuir objetos da empresa e participar de atividades de integração com outras famílias desconhecidas. Isso cria uma segregação entre os funcionários, pois desvaloriza aqueles que não desejam possuir esse envolvimento exagerado. Na verdade, essa é uma possível indicação de que a valorização da diversidade dentro da firma não é totalmente plena, conforme ressalta o discurso organizacional.

Seguindo a linha de pensamento do parágrafo anterior, a expressão “... os desafios que são colocados são muito grandes, é uma empresa em que o céu é o limite...” remete à seguinte pergunta: “Será que é realmente necessário chegar ao céu para ser bem sucedido?” Neste contexto, o sucesso na organização só pode ser alcançado se todos os desafios forem vencidos, o que gera pressões muito fortes em cima dos seus membros. A percepção obtida é que a companhia tenta extrair do funcionário a sua capacidade e envolvimento máximos, orientação que pode ser perigosa, pois pode levar a competições internas irreconciliáveis e estresses profundos.

Outra crítica razoável está relacionada às expressões “... o modelo é este, você é o motorista deste carro...” e “... a empresa é um restaurante de comida a quilo...”. Essas visões colocam nos empregados toda a responsabilidade de suas carreiras dentro da firma e eximem-na de qualquer responsabilidade. Todavia, um

papel muito importante da organização se refere à orientação dos seus membros dentro dela. Os executivos, lideranças e mentores possuem um conhecimento maior da companhia e, portanto, podem direcionar de modo mais efetivo os funcionários pelos caminhos tortuosos existentes. É lógico que as decisões finais sempre serão dos envolvidos, mas cabe à empresa mostrar as diversas opções, orientando e facilitando estas escolhas.

Pode-se afirmar que o referencial teórico construído nesse trabalho se mostrou suficiente, capaz de suprir as necessidades da pesquisa e de ser observado de forma adequada em investigação empírica. Os conceitos levantados a respeito da identidade, identidade organizacional e identificação dos funcionários com a organização, de fato, se fizeram presentes na triangulação metodológica empregada (YIN, 2001).

Como recomendações para a organização estudada, a primeira se refere a uma maior integração entre os mundos de consultoria e *outsourcing*, uma vez que eles se encontram isolados e não se conhecem. Criar eventos únicos de integração, estabelecer canais de comunicação entre as duas realidades e promover a visita de sócios de consultoria aos projetos de *outsourcing* e vice-versa ajudariam a construir essa aproximação de modo que os funcionários pudessem conhecer a organização como um todo, reforçando a identificação já existente. A necessidade de valorizar a qualidade de vida dos indivíduos, principalmente para aqueles que trabalham em consultoria, é uma questão importante, uma vez que a maioria dos entrevistados possui uma percepção ruim para esta questão. Todavia, essa característica se aplica à indústria e, talvez, seja difícil de ser mudada radicalmente. Implementar o *home office* ou horários alternativos de trabalho e aumentar a frequência de premiações (por etapas cumpridas de projetos) seriam algumas possíveis soluções.

A última recomendação está relacionada à importância dos gerentes, líderes e mentores na integração entre os funcionários e na passagem da identidade da organização. Apesar da obtenção de resultados ser uma face indispensável para esses papéis, a gestão das pessoas e da diversidade também é fundamental, pois se relaciona a gerenciar as identificações existentes de acordo com as necessidades da empresa. Por isso, alguns perfis importantes também são demandados, como saber ouvir, entender e respeitar as singularidades, e relacionar essas diferenças às inúmeras oportunidades existentes dentro da companhia. Assim, treinar os

gestores e mentores e avaliá-los formalmente dentro destes papéis poderiam aumentar a identificação dos indivíduos com a firma e deixar as pessoas mais satisfeitas.

Outros caminhos se revelam interessantes para aqueles que desejarem realizar pesquisas sobre os temas do presente trabalho. Uma linha de estudo importante está relacionada ao papel do mentor e da atividade de *mentoring* no reforço da identificação do empregado com a companhia. Adicionalmente, cabe o aprofundamento das seguintes questões, inspiradas nos resultados obtidos neste estudo: Quais são as relações entre os diferentes perfis de funcionários com as suas identificações com a empresa? Como estabelecer um modelo de gestão eficiente da identificação dos empregados com a organização, com níveis de identificações, parametrizações, metas, controles, ações, metodologias e tomadas de decisão? É possível?