



**Ana Paula Ulysséa Rodrigues**

**Processos de Identidade e Identificação em uma Empresa  
de Telecomunicação em Constante Mudança**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Andrea Cherman

Rio de Janeiro

Abril de 2018



**Ana Paula Ulysséa Rodrigues**

**Processos de Identidade e Identificação  
em uma Empresa de Telecomunicação em  
Constante Mudança**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Andrea Cherman**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Lucia Barbosa de Oliveira**

EBAPE-FGV

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de abril de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Ana Paula Ulysséa Rodrigues**

Profissional de recursos humanos, com atuação nacional e internacional em grandes empresas de diferentes segmentos e experiência em projetos de consultoria e docência em temas relevantes a administração, gestão de recursos humanos e psicologia organizacional.

#### Ficha Catalográfica

Rodrigues, Ana Paula Ulysséa

Processos de identidade e identificação em uma empresa de telecomunicação em constante mudança / Ana Paula Ulysséa Rodrigues ; orientadora: Andrea Cherman. – 2018.

109 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Identidade organizacional. 3. Identificação. 4. Processos de identificação. 5. Mudança organizacional. 6. Telecomunicações. I. Cherman, Andrea. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A Lauranne Ulysséa Rodrigues e Nelson Figueiredo  
Rodrigues, meus pais, origem de tudo. Sem eles, eu nada  
seria. Por todo o amor, coragem e confiança.

## Agradecimentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1612356/CA

Àquele que, lá de cima, nunca me abandona e sempre me segura pela mão nos momentos mais difíceis!

A minha mãe, pela coragem de ter me posto no mundo, me criado, como mulher, para estudar e trabalhar, já que ela não teve essa oportunidade, e por nunca, nunca ter duvidado e me deixado duvidar de que eu fosse capaz de qualquer coisa que eu desejasse e me esforçasse para conseguir.

A meu pai, por ter acompanhado minha mãe em seu sonho de formar uma família e ter suportado a criação de uma mulher independente. Por todo o apoio que nunca faltou a todos os meus desejos de desenvolvimento. E em especial às horas de estudo de Matemática para me preparar para a prova da ANPAD. Sem elas, eu não teria conseguido entrar no Mestrado.

A meu marido e Porto Seguro, Anderson, por ter tanta certeza de que tudo daria certo que ficava difícil duvidar e por me lembrar sempre que necessário do meu propósito, do porquê eu me dediquei ao Mestrado: “Porque pretendo conjugar experiência e conhecimento e apoiar a formação de profissionais da Administração.” Obrigada também pelas horas de estudo de Lógica e Matemática, que, apesar de “tudo ser muito fácil”, me ajudaram muito. Não teria conseguido sem você!

A todos os meus amigos e amigas que acompanharam o meu percurso até aqui, sempre acreditando que esse era o caminho e que tudo daria certo. Obrigada por cada palavra de incentivo.

A minha orientadora, Profa. Andrea Cherman, que me aceitou com meus erros e acertos, com o desafio de me orientar à distância, com seus novos desafios em uma terra distante.

À PUC, ao IAG, à Coordenação do curso de Mestrado Profissional, à Secretaria e a todos os seus Professores, que tornaram possível a realização desse sonho.

À turma do curso de Mestrado Profissional de 2016, que tanto acrescentou, não só pelas aulas nas quais estivemos juntos, mas também pela nossa convivência e pelas amizades que persistirão.

Às professoras de Organizações, que sempre estiveram ali abertas, disponíveis e dispostas a nos incentivar, até mesmo disponibilizando disciplinas eletivas no intuito de aprofundar nossa formação: minha gratidão a Profa. Sandra da Rocha-Pinto e Flavia Cavazotte!

Ao meu amado grupo de alunos de Organizações, leal e inseparável, que acabou ganhando alguns agregados, que tanto me apoiou e fez crescer durante este percurso. Muito obrigada por toda a contribuição! Vocês fazem parte disso!

Às minhas amadas Alane e Denise (em ordem alfabética), que, nas “piores horas”, tinham a certeza de que “tudo ia passar” e de que “íamos rir de tudo isso”, e elas tinham razão! Muito obrigada! Sem vocês, não teria sido tão divertido!

A todos aqueles que participaram e aqueles que não puderam, mas mostraram interesse ou, ao menos, responderam ao meu contato: sem vocês, esta pesquisa não seria possível! Obrigada não só pelo tempo, mas pela disponibilidade de contarem suas histórias e de fazerem meu sonho realidade!

## Resumo

Rodrigues, Ana Paula Ulysséa; Cherman, Andrea. **Processos de Identidade e Identificação em uma Empresa de Telecomunicação em Constante Mudança**. Rio de Janeiro, 2018. 109p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a crise fiscal dos anos 1980, o Estado brasileiro, revendo sua atuação, renunciou ao setor de telecomunicações por meio de um processo de privatização. Isso despertou um aumento de competitividade e uma necessidade de reestruturação do segmento, no que diz respeito a empresas, estratégias, estruturas, modelos de atuação, processos e identidades. Requereu-se maior necessidade de adaptação, enfocando-se a mudança. Com base nisso, este estudo tem como objetivo analisar os processos de identificação dos indivíduos em ambientes de mudança organizacional em uma empresa de prestação de serviços em telecomunicações, a partir de uma perspectiva qualitativa, interpretativista. Como metodologia, foram utilizadas entrevistas em profundidade, cuja amostra foi composta por treze indivíduos que atuaram ou estão atuando numa das maiores empresas do ramo no país. No escopo deste trabalho, entendem-se a identidade organizacional, sob a perspectiva de Schultz e Corley (2000), como um fenômeno em permanente construção, provendo a organização de uma melhor capacidade de adaptação às mudanças e às novas demandas, e os processos de identificação, na perspectiva de Ashforth, Harrison e Corley (2008) também como fluxo, algo continuado, cujos principais atributos estariam nos componentes centrais da identidade, seguidos pelos conteúdos e pelo comportamento da identidade. Como resultados, foram encontradas duas identidades organizacionais concomitantemente, uma de perspectiva mais interna e uma de perspectiva mais externa, e seis categorias, caracterizando os processos de identificação, implicando em baixa de eficiência e produtividade, em função da perda de conhecimento, ocasionada por desengajamento e descomprometimento.

## Palavras-chave

Identidade organizacional; identificação; processos de identificação; mudança organizacional; telecomunicações.

## Abstract

Rodrigues, Ana Paula Ulysséa; Cherman, Andrea (Advisor). **Identity and Identification Processes in a Telecommunication Company within a Constant Change Environment**. Rio de Janeiro, 2018. 109p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The 1980s Brazilian fiscal crisis led the state to review its role at some economy sectors, telecommunications among them, resulting in its privatization process. Bringing a competitiveness increase and the need to restructure the segment, impacting companies strategies, structures, performance models, processes and identities, requiring a great need for adaptation and focusing on change. In this context, this study aims to analyze the processes of identifying in organizational change environments, in a telecommunications service provider, from a qualitative, interpretative perspective and used in-depth interviews as methodology, its sample is composed of thirteen individuals who worked or who are working in one of the largest companies of this segment, member of an European multinational group, operating throughout national territory. In the scope of this work, the organizational identity is understood, from the perspective of Schultz and Corley (2000), as permanent under construction phenomenon, providing the organization with a better capacity to adapt to changes and new demands; and the identification processes, from Ashforth, Harrison and Corley (2008) perspective, also as a flow, something continuous, where the main attributes for this process would be in the central components of identity, followed by the contents and behaviors of identity. As a result, two organizational identities were found, one of internal and one external focus, concomitantly, in addition to six categories, characterizing the processes of identification.

## Keywords

Identification process; identification; organizational identity; organizational change; telecommunications.



## Sumário

1. Introdução	13
1.1. O problema	13
1.2. Objetivo final	17
1.3. Objetivos intermediários	17
1.4. Delimitação do estudo	17
1.5. Relevância do estudo	18
2. Referencial teórico	20
2.1. Mudança organizacional	21
2.2. Identidade organizacional,	25
2.3. Identificação e processos de identificação	259
3. Metodologia	41
3.1. Tipo de pesquisa	41
3.1.1. Quanto aos fins	43
3.1.2. Quanto aos meios	43
3.2. Universo e amostra	45
3.3. Seleção dos sujeitos	45
3.4. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	48
3.5. Tratamento dos dados	49
3.6. Limitações do método	50
4. O setor de telecomunicações e a sua evolução no Brasil – telefonia móvel	52
5. Análise e descrição dos resultados	61
5.1. Identidade organizacional	61
5.2. Identificação e processos de identificação	76
6. Conclusão	97
7. Referências bibliográficas	104
Apêndice	107

## **Lista de figuras**

Figura 1 – Componentes do processo de identificação	35
Figura 2 – Mapeamento das bandas A e B no território brasileiro	55
Figura 3 – Mapeamento de operadoras de telefonia celular ou móvel: bandas A e B	56

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Quadro de entrevistados	47
Tabela 2 – Trajetória das telecomunicações	55
Tabela 3 – Principais eventos de fusão e aquisição	59
Tabela 4 – Trajetória da Empresa X	60
Tabela 5 – Categorias: identidade organizacional da Empresa X	62
Tabela 6 – Conclusão – Categorias: identificação organizacional da Empresa X	75
Tabela 7 – Categorias: identificação organizacional da Empresa X	78

*Quando eu te encarei frente a frente e não vi o meu rosto  
Chamei de mau gosto o que vi, de mau gosto, mau gosto  
É que Narciso acha feio o que não é espelho  
E à mente apavora o que ainda não é mesmo velho  
Nada do que não era antes quando não somos mutantes  
E foste um difícil começo  
Afasto o que não conheço  
E quem vem de outro sonho feliz de cidade  
Aprende depressa a chamar-te de realidade  
Porque és o avesso do avesso do avesso do avesso*

Caetano Veloso e Elvira Perpinya Brull, “Sampa”

# 1

## Introdução

O presente capítulo aponta o tema desenvolvido neste estudo, o problema que alicerça a investigação e os objetivos da pesquisa. Da mesma forma, são indicadas as suposições levantadas, a relevância destas e as delimitações do estudo.

### 1.1

#### O problema

No Brasil, o debate sobre uma nova visão de Estado e a decorrente necessidade de uma proposta diferente aprofundou-se e partiu para a ação nos anos 1990. Em seu cerne, havia duas questões: a necessidade de mais eficiência, eficácia e efetividade do Estado, principalmente como administrador; e a consequente premência de revisar o seu papel e a sua atuação na mediação entre a sociedade e o mercado (NOVAES, 2000; KESTELMAN, 2002; SANTANA, 2002).

Com a crise fiscal que teve início na década de 1980, o Estado teve a sua capacidade de investir muito prejudicada e, por isso, optou por se retirar das áreas nas quais a sua participação não era entendida como essencial por meio de processos de privatização, de terceirização e de estabelecimento de parcerias público-privadas. Manteve-se, contudo, a atuação do Estado em órgãos reguladores, encarregados de gerenciar as regras de conduta desses setores na iniciativa privada (NOVAES, 2000; KESTELMAN, 2002; SANTANA, 2002).

Como uma das consequências dessa nova forma de pensar, tem início, no fim da década de 90, o processo de privatização do sistema de telefonia fixa e móvel, anteriormente estatal, cujas empresas prestadoras de serviço de telecomunicações faziam parte do sistema Telebrás. Em 1998, ao fim desse movimento, o Brasil deparou-se, pela primeira vez, com mais de um prestador de serviço de telefonia móvel nas diversas regiões do país. Assim, o que um dia foi

um monopólio estatal passou a ser um mercado com concorrência: operavam oito empresas banda A (as previamente existentes, agora privatizadas) e nove empresas banda B (recém-criadas), divididas em dez regiões geográficas, operadas por vinte diferentes grupos (FISCHER; TEIXEIRA; HERBER, 1998; SANTANA, 2002; TATSCH, 2003).

Em 2000, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada para regular o processo de privatização, implanta o Serviço Móvel Pessoal (SMP), que, além de outras alterações, redimensiona as regiões de concessão de dez para três, unificando-as para a prestação de serviço fixo e móvel e habilitando a oferta de serviço de longa distância. No ano seguinte, a Anatel abre processo para a concessão de novas licenças para as bandas C, D e E de telefonia móvel (FISCHER; TEIXEIRA; HERBER, 1998; TATSCH, 2003).

O que se apresenta nesse cenário, num curto período de quatro anos, são um novo panorama regulatório e diferentes condições de mercado, que impõem um posicionamento voltado às demandas mercadológicas e aos elevados valores de investimento. Há, ainda, uma tendência à integração vertical como estratégia, processo no qual um mesmo prestador poderia oferecer soluções de telefonia fixa, móvel e de longa distância, além de serviços de dados e TV paga, no futuro próximo. Trata-se de um novo paradigma de negócio (QUINTELA; COSTA, 2009).

Num movimento de consolidação ante esse cenário, surge em 2002 a Empresa X, uma *joint venture*, entre dois grupos controladores de telefonia fixa (T. – SP) e de telefonia móvel (T. – RJ, ES, BA, SE, RS; e P. T. – SP, PR, SC). Um ano depois, a Empresa X adquire a T. O., referente à Região Centro-Oeste, e a N., referente à Norte, ampliando significativamente a sua área de cobertura. Em 2007, assume a T. C., passando a atuar também no estado de Minas Gerais, e, no ano seguinte, inicia a sua operação no Nordeste, consolidando-se nacionalmente. Em 2014, adquire a G. – no começo um consórcio formado pela V. T. e pelas norte-americanas CT. e C. T. –, posteriormente vendida para o grupo francês V. Além desses movimentos, a Empresa X deixa de ser uma *joint venture* em 2010 e é incorporada ao seu grupo controlador um ano depois, unificando a prestação de serviços de telecomunicações como telefonia fixa, acesso à internet e TV por assinatura e verticalizando a sua oferta (QUINTELA; COSTA, 2009).

Assim, a privatização proporciona um aumento da competitividade no mercado brasileiro e, com isso, uma necessidade de reestruturação do segmento de telecomunicações, impactando diretamente as empresas em termos de estratégia e modelo de atuação, estrutura, processos e identidades. Requer-se maior necessidade de adaptação, trazendo-se a mudança como tônica, pois as empresas precisam responder de forma rápida às necessidades desse ambiente competitivo e demandante, por meio de uma capacidade contínua e eficaz de responder e se adaptar, como forma de sobrevivência.

Nesse sentido, entende-se a mudança como capacidade contínua de resposta às transformações. Weick e Quinn (1999) ressaltam que ela não deveria ser percebida como algo pontual, não frequente, descontínua e causada unicamente de forma intencional, prescindido de um agente como desencadeador, como característico em uma mudança episódica. Ao invés disso, ela deve ser percebida como algo contínuo, constante, cumulativo, evolutivo, sem início ou fim, ou seja, como um processo de pequenos avanços, modificações quotidianas no dia a dia organizacional, cujo acúmulo pode ocasionar uma mudança percebida como relevante, seja na estrutura, seja na estratégia, por uma perspectiva mais micro, sugerindo adaptação e ajuste, criando pequenos núcleos de inovação, que podem vir a ser relevantes no futuro. Segundo Orlikowski (1996), esse processo é oriundo do sentido que os atores sociais atribuem a acontecimentos, experiências e necessidades de acomodação diárias, oportunidades e consequências não propositas de suas ações, como resultado de sua reflexão e da interação com os demais, mudança esta inerente à condição humana. Em sua perspectiva discursiva, Tsoukas (2005) ressalta que os indivíduos, na construção de novas práticas organizacionais, interagem e se comunicam, produzindo e compartilhando de forma conjunta novos significados em relação as atividades da organização, reconstruindo e redefinindo, com base na linguagem, a realidade.

Nesse processo contínuo de organização, na busca de novas respostas às contingências, oportunidades e consequências inesperadas (ORLIKOWSKI, 1996; WEICK; QUINN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002), Gioia, Schultz e Corley (2000) apresentam a sua perspectiva de identidade organizacional como um fenômeno em permanente construção, um fluxo, uma narrativa em que, por meio da interação entre os membros e das suas comparações, estes se perguntam “O que somos?” e “O que os que estão de fora acreditam que somos?”. Constrói-se,

assim, a identidade: na comparação entre a identidade propriamente dita e a imagem organizacional.

Pode-se entender, com base nessa concepção, que a missão ou os valores centrais permanecem os mesmos, mas o que eles representam e como são praticados na organização podem variar ao longo de sua trajetória. A identidade expressaria assim valores, mas a sua interpretação não seria fixa ou estável obrigatoriamente no tempo e em contexto - poderia variar dependendo do grupo, em local, tempo e contextos diversos (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000), garantindo a flexibilidade tão requerida nos dias atuais.

Nesse ambiente permeado pela mudança contínua, o processo de identificação acontecerá, como afirmam Ashforth, Harrison e Corley (2008), como um fluxo, algo continuado, cujos principais atributos estariam nos componentes centrais da identidade, descritos da seguinte maneira: Eu sou A (autodefinição), Eu valorizo A (Isso é importante para mim) e Eu sinto Y sobre A (emoção), seguidos pelos conteúdos da identidade – os valores (Eu me importo com B), os objetivos (Eu quero C), as crenças (Eu acredito em D), os traços estereotipados (Eu geralmente faço E) e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, ou melhor, as competências (Eu posso F). Eles podem ser entendidos como os atributos centrais, distintos e duradouros, que compõem a identidade organizacional.

Os autores, assim, defendem que, quanto mais forte for a identidade organizacional e mais claros forem os seus atributos, mais o processo de identificação envolverá, além dos componentes da identidade central, mais entrelaçados entre si, os conteúdos da identidade, normalmente mais independentes (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Gestores, profissionais de recursos humanos e de administração muitas vezes veem profissionais entrando e saindo de suas empresas voluntariamente, situação, que diversas vezes, se exacerba em ambientes de mudança, e gostariam de entender por que isso acontece. Alguns desses profissionais quando ingressam em determinada empresa, desconhecem em profundidade a liderança, a cultura e as práticas de recursos humanos; mesmo assim, sentem-se atraídos pelas organizações. Outros solicitam seus desligamentos por inúmeras razões – por exemplo, por não terem desenvolvido um “sentimento de pertencimento”, por não se identificarem com o local em que trabalham. Por que isso ocorre? Poderiam os



processos de identificação dos indivíduos em ambientes de mudança organizacional explicar isso?

## **1.2**

### **Objetivo final**

Este trabalho tem por objetivo analisar os processos de identificação dos indivíduos em ambientes de mudança organizacional em uma empresa de prestação de serviços em telecomunicações.

## **1.3**

### **Objetivos intermediários**

Para se atingir o objetivo final proposto, preveem-se como objetivos intermediários os seguintes: i) identificar como os indivíduos descrevem a identidade organizacional da empresa, considerada como caso desta pesquisa; ii) classificar os processos de identificação dos indivíduos com a organização em questão; iii) descrever os processos de identificação e desidentificação e as suas possíveis consequências.

## **1.4**

### **Delimitação do estudo**

Esta pesquisa enfoca o desenvolvimento do processo de identificação sob o ponto de vista específico das suas interfaces com a identidade organizacional num ambiente de mudança, entendida como um fluxo, a partir de como esta é percebida pelos indivíduos. Tal ângulo de análise revela-se interessante e importante porque, dado o ambiente econômico e regulatório do mercado brasileiro de telecomunicações e as tendências de alterações nas relações de trabalho, as organizações estão cada dia mais expostas, requerendo até mesmo movimentos de constantes alterações e mudanças, no intuito de se antecipar ou se adequar às demandas de seus ambientes internos e externos para serem mais competitivas. Cabe ressaltar o protagonismo e a relevância do segmento de telecomunicações, um dos que mais faturam e empregam no país (MELHORES..., 2017).

O estudo foi desenvolvido dentro de uma das maiores empresas prestadoras de serviço em telecomunicações do país. Foram entrevistados, em outubro e

novembro de 2017, vinte indivíduos ligados à organização, tanto funcionários como ex-funcionários, todos lotados na cidade do Rio de Janeiro.

Embora seja relevante, não se pretende tratar de questões ligadas a retenção, comprometimento, engajamento e cidadania organizacional numa perspectiva mais instrumental.

## 1.5

### Relevância do estudo

Mudanças ocorridas no ambiente de negócios e internas as organizações, em resposta as diversas demandas, podem impactar os processos de identidade e identificação dos indivíduos. Os desdobramentos dessas mudanças podem gerar consequências aos negócios, tais como perda de conhecimento e desengajamento, interferindo negativamente na performance e na produtividade dos indivíduos e da organização como um todo, além de aumentar os custos com atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

Dessa forma, este estudo propõe descrever, com base na perspectiva dos indivíduos que vivenciaram essas mudanças, como ocorreram os seus processos de identidade organizacional e de identificação, elucidando mecanismos, impactos, desdobramentos e possíveis consequências. Além disso, serão apontadas contribuições advindas de suas conclusões, oferecendo-se aos estudiosos e aos profissionais da área de Administração subsídios para um melhor entendimento desses fenômenos por meio de um caso prático, bem como sugestões de gestão de processos de identidade e identificação em ambientes de mudança.

Entende-se, também, que a análise de como ocorrem os processos de identidade e identificação dentro de uma empresa de telecomunicações é significativamente relevante, por se tratar de um campo novo e pouco explorado no Brasil, haja vista a sua relevância e o seu protagonismo, como já mencionado. A partir das descrições feitas, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos na área. Nesse sentido, este trabalho, sem esgotar o tema, poderá contribuir para o campo de estudos brasileiros sobre identidade organizacional e processos de identificação. Para desempenhar essa tarefa, a proposta foi estruturada em capítulos da seguinte maneira.

No capítulo 1, descreveu-se de forma sucinta como a empresa ora analisada surge e como esse processo, repleto de aquisições, leva os seus empregados a conviver com novas formas de atuação e, assim, desenvolver outras formas em relação à gestão e aos seus pares. A partir das mudanças ocorridas, traçou-se o problema que deu origem às questões a serem respondidas ao longo deste estudo, e, em seguida, elencaram-se os objetivos, a metodologia mais adequada e a definição dos sujeitos, cujos relatos foram transcritos de forma a contribuir para o entendimento dos intuitos aqui levantados.

O capítulo 2 dedica-se a elencar os autores que tratam das questões que estão no cerne desta pesquisa: a mudança organizacional, a identidade organizacional, o processo de identificação, e os processos de reidentificação e desidentificação.

No capítulo 3, foram apresentados com maior detalhe o segmento e a empresa estudada, a metodologia, os seus meios e as suas finalidades. Também se descreveram os sujeitos que participaram da entrevista em profundidade, ou seja, a amostra.

É objeto do capítulo 4 a análise dos dados obtidos nas entrevistas.

Por fim, são apresentadas, no capítulo 5, as considerações finais, surgidas a partir da análise dos dados e do arcabouço teórico.

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo, são discutidos os aspectos teóricos e os estudos relacionados ao tema investigado. Para auxiliar na contextualização do problema de pesquisa, esta seção está dividida em partes que abordam, respectivamente, a mudança organizacional, a identidade organizacional, a identificação e os processos de identificação, e o processo de reidentificação e desidentificação.

Inicialmente, analisa-se a mudança organizacional como processo contínuo, segundo a abordagem de Weick e Quinn (1999), e as suas implicações para o surgimento de novas respostas às contingências, oportunidades e consequências não intencionais, na visão de Orlikowski (1996).

Discutem-se, em seguida, algumas perspectivas que tiveram como seminais Albert e Whetten (1985). Trata-se do conceito de identidade organizacional (IO) como algo a ser percebido, pelos seus membros, como central, distintivo e duradouro, de acordo com o que debatem Gioia, Schultz e Corley (2000), que argumentam ser a IO um fenômeno em permanente construção, um fluxo, uma narrativa em que, por meio da interação dos membros e das suas comparações, estes se perguntam o que somos e o que os que estão de fora acreditam que somos.. Constrói-se, assim, a identidade: na comparação entre a identidade propriamente dita e a imagem organizacional.

Logo após, o tema da identificação é desenvolvido como um processo, um fluxo, tornando-se essencial à organização, pois propicia um maior controle sobre as atitudes de seus membros e um fortalecimento do compromisso, da cooperação entre eles e a empresa. Para tal, utilizaram-se as abordagens de Dutton, Dukerich e Harquail (1994) e Ashforth, Harrison e Corley (2008), entre outros.

Por fim, abordam-se os processos de reidentificação e desidentificação. Por meio da reidentificação ou do rompimento pela desidentificação, tem-se determinado o mecanismo para reestabelecer o processo de identificação ou abandoná-lo. Mais especificamente na desidentificação, considera-se quando os

indivíduos se percebem não possuidores dos mesmos atributos e/ou princípios definidores da organização, o que pode vir até a gerar comportamentos tidos como benéficos, denúncias a práticas e/ou sugestões de melhoria e inovação, segundo as ideias de Kreiner e Ashforth (2004).

## 2.1

### **Mudança organizacional**

A década de 1990 suscitou profundas mudanças na estrutura do Estado e do mercado brasileiro, em função principalmente da reduzida taxa de crescimento econômico que o país vinha apresentando. Elevados níveis de inflação, aliados aos déficits crescentes nas finanças públicas, drenavam os recursos financeiros para setor público, o que inviabilizava o investimento. Era necessária uma ampla revisão do papel do Estado, que ganhou força na segunda metade dessa década com a privatização de setores da economia considerados até então prioritários, entre eles o de telecomunicações (NOVAES, 2000; KESTELMAN, 2002; SANTANA, 2002).

A privatização acarretou um aumento de competitividade no mercado brasileiro, um de seus grandes objetivos, e, com isso, uma necessidade de reestruturação deste em termos, principalmente, de estratégia de atuação, impactando diretamente na estrutura e na forma de atuação das empresas. Todo esse movimento fez surgir no ambiente interno das organizações, antes, em sua maioria, públicas e monopolistas, focadas mais em questões técnicas e internas do que nas demandas do mercado, a necessidade de adaptação, a mudança como tônica, pois elas precisavam, para sobreviver, atender rapidamente às necessidades do ambiente competitivo e demandante, responder de forma contínua e eficaz a essas transformações (TATSCH, 2003; QUINTELA; COSTA, 2009).

Sob a perspectiva da mudança como capacidade contínua de resposta às transformações, Weick e Quinn (1999) ressaltam que ela não deveria ser percebida como algo pontual, não frequente, descontínua e causada unicamente de forma intencional, prescindido de um agente como desencadeador, como característico em uma mudança episódica. Ao invés disso, ela deve ser percebida como algo contínuo, constante, cumulativo, evolutivo, sem início ou fim, ou seja, como um processo de pequenos avanços, modificações quotidianas no dia a dia organizacional, cujo acúmulo pode ocasionar uma mudança percebida como

relevante, seja na estrutura, seja na estratégia, por uma perspectiva mais micro, sugerindo adaptação e ajuste, criando pequenos núcleos de inovação, que podem vir a ser relevantes no futuro. Segundo Orlikowski (1996), esse processo é oriundo do sentido que os atores sociais atribuem a acontecimentos, experiências e necessidades de acomodação diárias, oportunidades e consequências não propositalis de suas ações, como resultado de sua reflexão e da interação com os demais, mudança esta inerente à condição humana; não havendo nada inicialmente deliberado, tecnicamente inevitável ou dramaticamente descontinuado e sim respostas as práticas diárias.

A necessidade contínua de adaptação e transformação que pode ser percebida no segmento de telecomunicações atualmente ocasiona, nas organizações, uma possibilidade e, até, uma real necessidade de experimentação contínua, um espaço para a improvisação, para ações reativas e corretivas, em resposta as mudanças emergentes, que possibilitam e facilitam o aprendizado, como um processo contínuo e emergente de construção, no qual atores buscam sentido e coerência, agindo conforme a sua percepção e o seu entendimento, sentido dado ao mundo (WEICK; QUINN, 1999; ORLIKOWSKI, 1997).

Como Weick e Quinn (1999) apontam, a mudança altera as práticas e atividades que demandam certos conhecimentos e habilidades, ocasionando o aprendizado de novos saberes ou mesmo o fortalecimento dos saberes (conhecimentos e habilidades) já presentes, como também fato gerador da mudança. Deve-se considerar também o aprendizado de como “ser” nesse novo ambiente, o que é uma atribuição daquele(a) que conduz ou lidera o processo. As mudanças, assim, não impactam somente na organização em termos de estratégia ou estrutura, mas também, e talvez principalmente, em seus membros, haja vista a necessidade de um aprendizado e reposicionamento de como se deve atuar nesse ambiente turbulento e em constante adaptação. Faz-se necessário habilidades quanto ao manejo e gerenciamento da linguagem, do diálogo e do apoio a construção do sentido.

Segundo os autores (1999), o enfoque da mudança contínua é constituído por uma perspectiva mais micro, relacionada aos processos, às adaptações de longo prazo, focadas nas práticas organizacionais, nos significados constituídos via interações cotidianas, nos acontecimentos do dia a dia organizacional, cujo objetivo final é a adaptação. Os autores caracterizam o improviso, a improvisação

como um comportamento organizacional eficaz e necessário ao ambiente e aos indivíduos, em função da necessidade de responder de forma rápida à realidade e às suas demandas. Será por meio da contínua modificação das práticas e formas de se relacionar e da constante interação entre os membros que a capacidade de improvisar se desenvolverá e se manifestará, ajudando a organização nessa adaptação e, conseqüente, sobrevivência pelo atendimento as demandas (ORLIKOWSKI, 1996). Orlikowski (1996), ressalta que as improvisações contínuas, usadas para dar sentido e coesão, nexos e coerência ao agir, são que geram pequenos ajustes que, repetidos, compartilhados, institucionalizados e, assim, amplificados, podem, ao longo do tempo, resultar em mudanças de maior impacto e visibilidade dentro da organização. Seriam os problemas do dia a dia e a sua necessidade de lidar com eles, a falha em se adaptar o incentivo à geração de novas ideias e respostas, das quais o improviso é parte relevante (WEICK; QUINN, 1999; ORLIKOWSKI, 1996), facilitando essa adaptação, muito em função da flexibilidade gerada e possibilidade de auto-organização, sem grande distanciamento temporal entre o planejar e o agir.

Ainda na visão da mudança como contínua, a organização é algo emergente, que se auto-organiza, não tendo o processo de mudança começo, meio ou fim. Todos podem ser agentes de mudança e têm papel e importância; podem liderar e conduzir, pelo exemplo, não havendo dependência dos que iniciam o movimento ou mesmo necessidade de quem o gerencie, como se entende na perspectiva episódica (WEICK; QUINN, 1999). Sob essa perspectiva, a mudança prescindiria de uma liderança localizada.

Já Tsoukas e Chia (2002) caracterizam a mudança como um fluxo, algo indivisível, onde a própria realidade está em ininterrupta mudança, onde a única constante parece ser o mudar e a mudança, condição normal e natural na vida humana e organizacional, muito em razão das interações e agência humana; os momentos estáticos seriam, então, oportunidades para que os indivíduos realinhem crenças e percepções à nova realidade, reorganizando suas redes de crenças e hábitos, oriundas das novas interações e escolhas, acomodando as novas experiências, já que as mudanças ocorrem entre eles. Em sua perspectiva discursiva da mudança como processo contínuo, Tsoukas (2005) ressalta que os indivíduos, na construção de novas práticas organizacionais, interagem e se comunicam, produzindo e compartilhando de forma conjunta novos significados

em relação as atividades da organização, reconstruindo e redefinindo, com base na linguagem, a realidade; quando os indivíduos contextualizam o que estão ouvindo, no intuito de criar significado, acabam por modifica-lo, sendo o passado reinterpretado para se criar o presente por meio do diálogo. Assim como a estabilidade é uma construção simbólica criada a partir do modo como se relatam práticas, hábitos e rotinas passadas, a mudança seria produzida por meio das falas, conversas e comunicações que se dão nas práticas do dia a dia, da resignificação coletiva de suas tarefas e ferramentas.

As organizações seriam constituídas de contínuos processos organizativos, estes também em constante transformação, num processo, sem início, nem fim de organizing, se construindo e se reconstruindo, na busca da sobrevivência (WEICK e QUINN, 1999). Para Tsoukas e Chia, as organizações seriam resultantes de um contínuo esforço de organização, de becoming organizational, no qual a mudança geraria a organização e vice-versa: “organização é a tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana. [...] A organização visa deter as mudanças, mas, no processo de fazê-lo, é gerada por ela” (2002, p. 567). Mudança essa que a constitui, a molda, da qual ela emerge enquanto organização.

Entendendo o mundo como turbulento e vivendo em constante mudança, as empresas necessitam se adaptar a elas com agilidade para sobreviver frente as ameaças quanto a possível perda de eficiência e lucratividade, Oswick et al (2005) ressaltam que as organizações precisam aprender a se adaptar para serem competitivas e responder as demandas dos mercados e de seus consumidores, ou seja, as mudanças devem ser percebidas como inerentes no novo contexto. A mudança deve ser encarada como contínua para que a organização possa ser adaptável e responsiva, focando, amplificando e replicando o que vem performando bem.

Desse modo, para que, neste estudo, se possam abarcar as mudanças ocorridas no segmento de telecomunicações depois das privatizações e, conseqüentemente, nas empresas que o compunham, que pretendiam responder às demandas do mercado, a mudança será entendida como algo que emerge do dia a dia organizacional. Nesse dia a dia, o processo de mudar não tem início, meio ou fim definidos, mas sim uma continuidade (WEICK; QUINN, 1999), e o cotidiano serve como base para ações e novas respostas a contingências, oportunidades e conseqüências não intencionais (ORLIKOWSKI, 1996); a organização, logo, não



é vista como algo acabado, mas como um processo de “organização”, de “se tornar organizacional” (TSOUKAS; CHIA, 2002).

## 2.2

### Identidade organizacional

Segundo Albert e Whetten (1985), considerados autores seminais do tema, o conceito de identidade organizacional (IO) pode ser entendido tanto para definir certos aspectos da organização quanto para caracterizar as organizações na visão delas mesmas. A IO é, assim, percebida, pelos membros da organização, como central, distintiva, duradoura, relativa a crenças compartilhadas por eles, remetendo o fenômeno da identidade às ideias de essência, de algo fixo, estático, único e duradouro. Nos aspectos considerados centrais, observa-se algo tido como essencial, em termos da organizacionais, privilegiando algumas características em detrimento de outras. Não havendo, portanto, uma lista, um rol predeterminado de aspectos centrais que uma organização deve possuir, por serem definidos de acordo com o que é relevante para o contexto organizacional em questão, como crenças, valores e normas da organização, os aspectos distintivos seriam aqueles que tornam a organização única, que a distinguem em relação a outras em sua comparação. Assim, o central pode ser comum às demais organizações, mas o distintivo é a fonte de sua diferenciação, tornando-a referência identitária. Ao duradouro referem-se questões perenes à organização, mesmo que se entenda que esta esteja em constante transformação, conferindo certa estabilidade em função do que é central e duradouro, que se deseja manter, como norteador de práticas e ações organizacionais.

Dessa forma, a identidade organizacional seria uma questão mais autorreflexiva, construída socialmente dentro do âmbito organizacional de modo a captar o essencial de suas características, que responderiam aos questionamentos de “Quem nós somos?”, “Em que segmento de negócios atuamos?”, “Quem nós queremos ser?”, por exemplo. Para Albert e Whetten (1985), os critérios de caráter central, de distintividade e de continuidade temporal – como objetivos estratégicos, missão, visão, ideologias, valores, ou cultura – seriam necessários e suficientes para definir a identidade organizacional.

A partir dos trabalhos de Albert e Whetten (1985), muitos foram os pesquisadores que se interessaram em aprofundar o estudo dessa temática, gerando, assim, novas abordagens e definições.

Dois deles são Dutton e Dukerich (1991), que acrescentam à discussão do conceito de IO o papel do ambiente no qual a organização está inserida e sua interação com o mesmo. Nele, a identidade e a imagem organizacional seriam construções críticas e dinâmicas, diretamente relacionadas às interpretações feitas e às reações organizacionais geradas em resposta ao seu ambiente. A identidade influenciaria diretamente as interpretações e ações tomadas pelos seus membros, como seu comportamento nesse ambiente.

A identidade, nesses estudos, representa o que os “membros” acreditam serem suas características centrais, distintivas e duradouras, uma imagem cognitiva compartilhada e condensada por seus integrantes contribuindo, assim, para a produção de sua própria identidade; já a imagem se referiria ao que os “de dentro” acreditam que os “de fora” pensam sobre eles e sua organização. A imagem seria descrita como a uma forma de interpretação do pensamento “de fora”, uma interpretação desse “julgamento”, assim como uma tentativa da organização em demonstrar, de forma positiva, sua identidade no ambiente, havendo assim uma limitação e direcionamento de suas ações que podem impactar futuramente na própria IO,

Dutton e Dukerich (1991) afirmam que a organização seria uma fonte de autoestima para seus membros, não só por seus atributos, mas também pela imagem que os “não membros” fazem dela e de seus membros, influenciando a própria construção da imagem e autoconceito dos indivíduos.

Alvesson (1994) traz o foco novamente para a análise da IO por uma perspectiva mais interna, na qual não se trata de uma questão somente de percepção coletiva de seus atributos, mas focalizando a questão da linguagem e do discurso, por meio dos significados compartilhados e negociados - “um jeito de falar”: o senso compartilhado de continuidade, de consistência da organização seria suportado pela percepção manifestada nos discursos e nas narrativas de seus membros, complementados pelos hábitos e recursos de comunicação (significados e símbolos: figuras conceituais, metáforas, signos e outros), que lhe assegurariam coerência, consistência e distintividade.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem IO a partir de uma perspectiva mais interna e cognitiva: descrevem-na como formada pelas percepções ou pelos esquemas cognitivos dos membros da organização acerca dos traços central, distintivo e duradouro desta; levam em conta, porém, não uma perspectiva externa, como a da imagem, mas a relevância da comparação com os demais, quando declaram que a IO contribui para seu status e para comparações com outros grupos.

Argumentam as autoras (1994) que existem dois tipos de percepção de identidade: a IO percebida, que seria o que um membro, individualmente, acredita serem os atributos centrais, distintivos e duradouros da organização; e a identidade externa construída, que diz respeito ao que um membro acredita que indivíduos externos pensam serem os atributos centrais, distintivos e duradouros da organização. Assim, para as autoras, diferentemente da IO percebida, a IO é coletiva, sendo baseada num conjunto de crenças compartilhadas pelos membros da organização.

Mais à frente na linha do tempo, Ashforth e Mael (1996) introduzem outra visão da IO, encarando-a como o julgamento dos membros da organização acerca de seus aspectos distintos, centrais e duradouros. Os aspectos centrais, segundo os autores, estariam relacionados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa, normalmente atrelados a sua missão; os aspectos distintivos, relacionados ao que lhe é único, específico, àquilo que a distingue, diferencia, em comparação com as demais e, por isso, se torna referência para garantir a identificação organizacional, definindo seus contornos; já o duradouro, seria o que garante sua continuidade no tempo, porém também sua constante transformação ao longo de sua trajetória, por meio de seu aprofundamento e das narrativas e resignificação de suas histórias.

Ainda sob a perspectiva desses autores, a identidade organizacional é construída socialmente, por meio de negociação e validação, agregando significado, levando em consideração as percepções dos indivíduos, e seu consentimento, sobre o que seria a essência da organização, o seu “core”, a sua “alma”. A IO, portanto, diferenciara uma organização das demais, conferindo-lhe caráter único e, de certa forma, “idealizado”, gerando certa “lente”, por onde a realidade é vista e analisada; dessa maneira, podem-se entender sua presença e seu reconhecimento como fatores positivos, geradores de motivação, cooperação e

disposição para agir alinhado a missão e aos objetivos por parte de seus membros, como também com aqueles com os quais se relaciona - clientes e fornecedores, por exemplo, o que pode ser percebida como uma vantagem competitiva para esta organização; porém também pode ser entendida como uma potente ferramenta de controle, dificultando a percepção da necessidade de mudança, podendo levar miopia e a estagnação.

Ainda numa perspectiva cronológica do conceito, uma visão de IO como algo mais relacional, comparativa e, assim, flexível, menos estável e adaptativa, mas ainda como uma construção social, aparece em Gioia, Schultz e Corley (2000), que não mais entendem a identidade organizacional como característica essencial e duradoura, mas sim como dinâmica, sendo aquela aparente durabilidade possivelmente ilusória. Os autores prosseguem argumentando que a IO deveria ser entendida como um fenômeno em permanente construção, um fluxo, uma narrativa em que, por meio da interação de seus membros e das suas comparações, estes se perguntam e tentam responder “Quem somos?”, “O que somos?” e “O que os de fora acreditam que somos?” ou “Quem ou o que deveríamos ser?”. Constrói-se, assim, a identidade: na comparação entre a identidade propriamente dita e a imagem organizacional, já que esta pode ser entendida como desestabilizadora da IO. Seus membros teriam, portanto, a possibilidade de construir, desconstruir e reconstruir o sentido e o significado de quem é essa organização para si e para os demais de forma contínua, muito em função da congruência ou não entre suas percepções e as respostas obtidas, entendendo a IO não como algo dado somente internamente, mas influenciado pela interação - percepção interna e impressão externa. A partir dessa perspectiva, as organizações teriam uma melhor capacidade de adaptação ao ambiente, tornando-se mais flexíveis e ajustando-se mais rapidamente às mudanças e às novas demandas, o que seria sem dúvida muito importante para o seu bem-estar e sua sobrevivência.

Continua-se aprofundando a ideia da IO em constante construção, ressaltando-se a sutil diferença em perceber a identidade como duradoura ou como uma continuidade. Na primeira noção, a identidade é estável ao longo do tempo. Já na segunda, ela mudaria suas interpretações e seus significados, conservando, no entanto, crenças e valores centrais ao longo do tempo e contexto. Diante dessa concepção, pode-se entender que a missão ou os valores centrais permanecem os

mesmos, mas o que eles representam e como são praticados na organização podem variar ao longo de sua trajetória. A identidade expressaria assim valores, mas a sua interpretação não seria fixa ou estável obrigatoriamente no tempo e em contexto - poderia variar dependendo do grupo, em local, tempo e contextos diversos (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000), garantindo a flexibilidade tão requerida nos dias atuais.

Também para Hatch e Schultz (2002), a IO apresenta-se como dinâmica, proveniente de suas relações com a cultura (perspectiva interna) e imagem (perspectiva externa), onde a identidade é influenciada pelas significações, entendimentos culturais da organização, como também pelo “espelhamento” de sua imagem, refletindo questões culturais na própria imagem e causando impressões nos demais por meio de sua expressão e definindo-se como um processo social, coletivo, proveniente de uma representação compartilhada, sendo mais textual, explícita e instrumental, que a cultura.

## **2.3**

### **Identificação e processos de identificação**

Alguns estudos e pesquisas sobre o tema identificação, em campos variados do conhecimento, preconizaram o surgimento do conceito de identificação dos indivíduos com as organizações, podendo caracteriza-la em geral como a percepção dos indivíduos em relação a seus valores e suas crenças e a sua percepção quanto a estes serem mais ou menos semelhantes aos da empresa (TAJFEL, 1978; TAJFEL; TURNER, 1979).

Em função dessa percepção de congruência e semelhança, a identificação favorece um sentimento de pertencer, de fazer parte, assim como de fazer sentido, de fornecer significado, de fortalecer sua autoestima (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL; 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Na perspectiva da organização, esse fenômeno pode propiciar um maior controle sobre as atitudes de seus membros e um fortalecimento de seu compromisso, da cooperação entre estes e ela, podendo facilitar, ainda, o alinhamento entre os objetivos de seus membros às suas estratégias, metas e demandas, sendo suporte para decisões de manutenção de vínculo com a organização (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON;

DUKERICH; HARQUAIL; 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Para Albert e Whetten (1985), a identificação organizacional pode ser definida como o nível de coesão entre a percepção que seus membros possuem sobre a identidade da organização e as suas próprias perspectivas. Tal identificação seria suportada pelas seguintes características percebidas pelos indivíduos na organização: a centralidade, relativa à sua essência, ao que lhe é central; a distintividade, ao que lhe faz única, distinta, singular quando comparada as demais; e a continuidade ou o seu aspecto duradouro e contínuo ao longo do tempo, aspectos esses definidores, na visão dos autores, da identidade organizacional da empresa.

Na visão de Ashforth e Mael (1989), para conceituarmos o processo de identificação, devemos começar pelo seu entendimento quanto ao conceito de identificação social. Conforme os autores, a identificação social seria a percepção de identidade de um indivíduo com um grupo de pessoas; sua origem está na categorização dos indivíduos, no caráter distinto e de prestígio percebido de um grupo, no diferente e relevante que está fora do grupo. O que o distingue dos demais grupos é o primeiro aspecto a ser notado, por meio da comparação de seus valores e suas práticas únicas, diferenciadoras, conferindo-o caráter, identidade única. Em segundo lugar, pode-se citar o prestígio do grupo, o que poderia gerar-lhe autoestima; e o terceiro aspecto refere-se a percepção quanto a existência e relevância dos de fora do grupo – ou seja, tão importante quanto reconhecer os que estão dentro é o reconhecimento de quem está fora e porquê, levando a homogeneidade interna e clareza de suas fronteiras.

O processo de identificação seria, então, uma forma específica de identificação social, na qual a organização seria percebida como uma categoria social que agrega características vistas como próprias a seus membros, remetendo a um identificar nela algo que “eu sou”, a uma afinidade que caminha para um processo de internalização, por meio da socialização, e de possível, mas não obrigatória, incorporação de crenças, valores, atitudes e toma para si características do coletivo, onde o indivíduo vivenciará a experiência direta de seus sucessos e falhas (ASHFORTH; MAEL, 1989). Os autores alegam que o indivíduo, por meio desse processo, estaria buscando uma percepção de unidade, de pertencimento a determinado grupo ou categoria social, no intuito de

responder, mesmo que em parte, “quem sou eu?”; também apontam a busca por autoestima como motivo que leva a esse processo, no qual os sucessos e o status do grupo são associados a si, tratando-se de um processo relacional e intrincado com o contexto e ambiente.

Os indivíduos, por meio do seu processo de identificação, podem ter um reforço em sua autoestima, como também a interação, coesão, cooperação, lealdade e orgulho com o grupo, mas o mesmo também pode gerar consequências não desejadas, como preconceito com os membros que não demonstrem tanta identificação, como pares e sua liderança, podendo ser percebidos como “não pertencentes ao grupo” e a intensificação da competição e o preconceito intergrupos (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Dando continuidade ao entendimento do processo de identificação em uma perspectiva mais centrada na organização, os autores alertam que é necessário diferenciar os conceitos de identificação e de comprometimento: um empregado pode apresentar um alto grau de comprometimento, refletido pelo seu desempenho, mas não compartilhar da ideia de que seu destino está atrelado ao da empresa, já que o processo de identificação deve ser entendido como intrinsecamente ligado a empresa em questão e não a nada que possa ser entendido como partilhado como outras, como valores, por exemplo. Isso se deve ao fato de a empresa ser útil a seus objetivos pessoais de carreira, porém, caso venha surgir uma oportunidade com condições mais favoráveis, esse indivíduo poderia se desligar da atual empresa sem maiores impactos, o que já não se daria com um membro “identificado”, onde esse desligamento acarretaria algum desgaste psicológico (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Numa perspectiva cronológica, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definiram identificação de acordo com o grau em que os membros de uma organização se definem, tomando como base os atributos que eles entendem definir a organização; decorre, assim, a identificação de aspectos cognitivos, já que os membros percebem em si atributos da identidade da organização. Dessa forma, a identificação se daria por meio das percepções que seus membros têm a respeito do que seria central, distintivo e duradouro nas organizações. Aqui vale lembrar que, para as autoras, existem dois tipos de percepções acerca do que é a identidade organizacional: a identidade percebida, na qual os membros, individualmente, acreditam serem os atributos centrais, distintivos e duradouros; e

a identidade externa construída, que diz respeito ao que esses mesmos membros acreditam que pessoas externas à organização acreditam ser seus atributos centrais, distintivos e duradouros. As autoras entendem que a identificação ocorre quando a autopercepção do indivíduo é composta pelos mesmos atributos da IO percebida; trata-se, assim, de um processo cognitivo.

Para explicar como aconteceria o desenvolvimento e a manutenção da identificação, as autoras propuseram um modelo que pressupõe dois mecanismos centrais: um seria o da interação social (real ou simbólica), mecanismo essencial pelo qual se daria a construção de imagens que o indivíduo tem acerca da identidade da organização; o outro seria a satisfação de necessidades de continuidade, distintividade e enaltecimento como mecanismo fundamental para a avaliação da atratividade da organização.

Aprofundando o conceito, as mesmas autoras descrevem certos fatores que podem estar associados a um maior desenvolvimento da identificação. Elas citam em primeiro lugar o caráter diferenciado e percebido como distinto dos valores e práticas da organização na comparação com as demais, conferindo caráter de identidade única e singular. Em segundo, o prestígio que o pertencimento, o fazer parte e a sua vinculação proporcionam ao indivíduo quando este faz comparações sociais, influenciando-lhe a autoestima. Em terceiro lugar, elas ressaltam a semelhança dos que se sentem participantes e a diferenciação, separação “dos outros”, “os de fora”, que não fazem parte; esse é um marco da inclusão na organização e da não inclusão do indivíduo em outros grupos. Em outras palavras, elas afirmam que os indivíduos se identificam com os atributos diferenciais e essenciais à organização; utilizam-se disso para a composição de seus esquemas cognitivos, de sua autopercepção, e para a comparação com os demais grupos. Identificam-se, portanto, com a organização à medida que as imagens que constroem sobre ela ajudam a preservar e elevar seu autoconceito, por meio do incremento de sua autoestima, além de assegurar uma percepção de singularidade à organização, o que também contribui para esse fim.

Sob a perspectiva da organização, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ressaltam que a identidade organizacional e a identificação são fundamentais para a formação das atitudes e dos comportamentos de seus membros. No que concerne à atratividade da IO, postulam que, quanto mais forte for a IO percebida, maior e mais forte poderá ser a identificação de seus membros com a organização. Com



relação à sua consistência, quanto maior a congruência entre os atributos usados pelos membros em sua autodefinição e os atributos usados para definir uma imagem - a identidade organizacional percebida, mais forte será sua identificação; quanto maior a percepção de distintividade da identidade organizacional percebida em relação às outras organizações, mais forte poderá ser sua identificação. Cabe lembrar que a imagem que cada indivíduo constrói pode ou não se alinhar à dos demais membros, assim como a imagem externa que cada membro possui sobre a organização pode ou não ser idêntica à reputação a ela atribuída pelos não membros.

Entretanto, as autoras alertam que o conceito de identificação com a organização costuma ser associado, em muitos estudos, apenas a aspectos positivos, o que, na visão delas, não dá conta de todas as suas consequências e impactos. Elas observam, por exemplo, que, se membros percebem a imagem externa como negativa, sua identificação com ela poderá produzir sentimentos não positivos, como irritação, depressão ou estresse. Nesse caso, podem surgir situações de impacto indesejável à organização, como o aumento da competição interna ou a falta de motivação para tarefas. A longo prazo, esse cenário pode levar ao desrespeito às normas tradicionalmente vigentes na empresa e, no limite, até mesmo à saída de pessoas. Elas acrescentam que, além da dupla polaridade dos aspectos, fatores externos à organização, como ameaças ao negócio e/ou à imagem, afetam a percepção dos membros em relação à organização.

Para Pratt (1998), não existiria, teoricamente, diferença entre as possíveis formas ou objetos da identificação, seja com indivíduos, seja com coisas que não indivíduos, como organizações, já que em todos esses casos, o indivíduo se identificará com as crenças que ele possui em relação aos outros e a si mesmo; isto é, as identificações acontecem por meio do que se acredita ser relevante e que se entenda como autorrepresentativo (*self-referential*) ou autodefinidor (*self-defining*), integrando essas crenças, em relação a organização, à sua própria identidade. Porém, como existe a possibilidade de essas crenças se alterarem, as identificações não são estáticas ou definitivas, também podem mudar, entendido como um processo dinâmico.

Para o autor, a identificação pode ocorrer por dois caminhos distintos: o indivíduo reconhece e compartilha valores e crenças na organização análogos aos seus – o que ele denominou identificação por afinidade, que pode ocorrer inclusive quando nem se possui uma relação empregado x empregador; e outro que envolve o processo de se fazer semelhante, idêntico à organização, incorporando seus valores e crenças – identificação por emulação.

Como Ashforth e Mael (1989), Pratt (1998) também discute a diferenciação entre identificação e comprometimento, alegando que a identificação está vinculada ao auto-conceito e o comprometimento não.

A identificação, segundo Pratt (1998), está associada a quatro aspectos motivacionais essenciais: busca por segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado. Por busca pela segurança psicológica entende-se o mecanismo de imitação proporcionado pela identificação de que os indivíduos se utilizam para solucionar suas próprias inconsistências, questões emocionais, ligadas a busca de auto-eficiência e consistência. Quanto à busca por afiliação, diz respeito à necessidade que os indivíduos possuem de se perceberem membros de um grupo, evitando a solidão ou o isolamento social. Na busca por uma visão positiva de si mesmo, surge o objetivo de se autovalorizar, onde um indivíduo procura imitar o comportamento de outro ou outros que ele respeita e, em sua percepção, são importantes para seu próprio enaltecimento, o que gera um autoconceito positivo. Por último, entende-se como procura por significado a busca que o indivíduo faz por valores que possam lhe servir como referência, trazer uma razão, sentido para a sua vida, se incorporados às suas atitudes

Em estudo um pouco mais recente, Ashforth, Harrison e Corley (2008) conceituam o processo de identificação como multidimensional, incluindo necessariamente, nessa visão, a cognição do pertencimento organizacional, a existência de emoções e afetos positivos associados a esse pertencimento, bem como um elevado valor atrelado a este pelo indivíduo. Um indivíduo só poderia ser percebido como identificado com uma organização a partir de sua consciência desse fazer parte, consciência esta associada à presença de emoções e sentimentos positivos (independentemente de possíveis avaliações positivas ou negativas que outros indivíduos façam da organização, ou mesmo da consciência que o indivíduo tenha desta). O pertencimento e a vivência dessas emoções positivas atreladas a ele são, assim, importantes e centrais para o indivíduo e para a sua

autodefinição, processo entendido como vivencial e incorporativo de certos atributos da organização como seus, atuando alinhado a estes e interpretando e reinterpretando as respostas recebidas (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

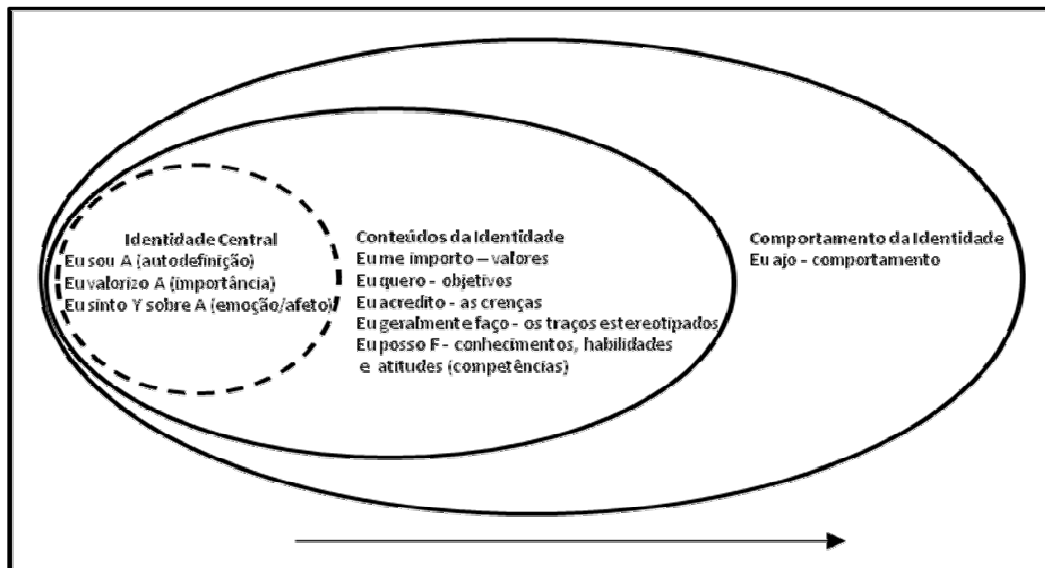


Figura 1 – Componentes do processo de identificação

Fonte: ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008.

Como mostra a figura acima, os autores propõem um modelo para explicar o processo de identificação, que pressupõe que ele seja entendido como um fluxo, algo continuado, em que os principais atributos para o processo de identificação estariam nos componentes centrais da identidade: “Eu sou A” (autodefinição), “Eu valorizo A” (“Isso é importante para mim”) e “Eu sinto Y sobre A” (emoção), componentes reconhecidos e capazes de ser responsáveis pelos processos de identificação nas organizações.

Esse modelo foi concebido de forma a caminhar no sentido de se ampliar, abrangendo os valores (“Eu me importo com B”), os objetivos (“Eu quero C”), as crenças (“Eu acredito em D”), os traços estereotipados (“Eu geralmente faço E”) e os conhecimentos, habilidades e atitudes, ou melhor, as competências (“Eu posso F”), os conteúdos da identidade podem ser entendidos como atributos centrais, distintos e duradouros que compõem a identidade organizacional e, em caso de processo de identificação, tornam os indivíduos membros prototípicos.

Pode-se notar também, na figura explicativa do modelo, que os dois primeiros anéis têm fronteiras vazadas, denotando que os componentes da identidade podem ou não ter todos esses conteúdos. Alguns desses atributos podem não estar claros, bem difundidos, bem comunicados; alguns podem estar mais latentes que patentes; uns, ainda não divulgados, promulgados. Cabe ressaltar que, para que um indivíduo apresente seu processo de identificação com uma organização, não necessariamente ele teria que aceitar todos os valores, metas, crenças, traços, conhecimentos, habilidades e atitudes como seus.

Com relação ao terceiro elo, a questão do comportamento de identidade pode ser compreendida como a mais delicada, pois é a mais facilmente influenciada pelo ambiente, mas o comportamento pode ser considerado um resultado provável de um processo de identificação.

Os autores, assim, defendem que, quanto mais forte for a identidade organizacional e mais claros forem os seus atributos, mais o processo de identificação não só envolverá os componentes da identidade central, esses mais entrelaçados entre si, mas também os conteúdos da identidade, normalmente mais independentes entre si (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Discorrendo sobre o tema, os autores (2008) indicam que, por meio do conceito de identidade, se poderia compreender por que indivíduos optam por trabalhar em certas organizações e não em outras, bem como por que deixam-nas de forma voluntária, por que e como fariam o seu trabalho e o modo como lidam com ele e interagem com seus colegas. A identidade situaria o indivíduo em determinado contexto, mediante um rol de cognições, comportamentos e afetos os quais seriam a base para o processo de identificação (componentes centrais da identidade), pelo qual os indivíduos definem quem são, comunicam essa definição e a utilizam pelas diversas faces de sua vida.

Logo, no processo de identificação, os indivíduos apropriam-se dos atributos da organização na sua própria identidade. Requerem, assim, consciência para, durante o processo, poder romper, solidificar ou transformar identidades, seguidos de períodos de processamento e de pura estabilidade. Por meio de interações com a organização, incorporam certos atributos e começam a difundirlos, recebendo, em seguida, *feedbacks* da organização, interpretando-os e voltando a agir – torna-se um ciclo que viabiliza a formação de um membro prototípico.

Todavia, para que esse processo possa se completar, o indivíduo necessita de *feedback* social positivo quanto à expressão de sua identificação; assim, eles se sentirão seguros para integrar essa nova identidade em suas narrativas. Nesse contexto, o processo de identificação pode ser entendido como uma ligação importante e profunda do indivíduo com a organização, na qual aquele pode ser percebido como parte constituinte desta, percebido como pronto e disposto a agir conforme os objetivos e interesses da empresa (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Daí, a organização poderia esperar resultados provenientes desse processo, como maior cooperação, esforço, participação (BERTEL, 2001; KRAMER, 2006; SIMON, 1976; TOMPKINS; CHENEY, 1985 apud ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008), entre outros.

Para esses autores, três seriam os motivadores mais importantes para os indivíduos no processo de identificação: a noção da possibilidade de crescimento e projeção, ligadas à questão da autoestima; a percepção de consistência e solidez; e o senso de pertencimento (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Esse processo de identificação poderia estar a serviço de amenizar certas necessidades humanas como segurança, afiliação e redução da incerteza (PRATT, 1998 apud ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). O processo de identificação proporcionaria ligação forte, visceral, enraizada entre o indivíduo e a organização, pois esta parece dar conta das necessidades pessoais, como as relacionadas a pertencimento, projeção, autorrealização, bem como a resultados individuais e organizacionais positivos (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Além das necessidades já citadas, Weick (1995 apud ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008) traz-nos seu entendimento do processo de identificação como algo capaz de reduzir a incerteza e a insegurança contida nas interações com novos ambientes e mudanças por meio do pertencimento a ambientes já conhecidos, nos quais a rotina organizacional se traduziria como “bons provedores de significado” (HERMANOWICZ; MORGAN, 1999; TRICE; REVER, 1984 apud ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

## PROCESSO DE REIDENTIFICAÇÃO E DESIDENTIFICAÇÃO

Alguns eventos podem macular algumas crenças que os indivíduos possuem sobre as organizações e isso pode desencadear mudanças no seu processo de identificação (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Na realidade, o que torna esses eventos significantes é que eles podem, de alguma forma, na percepção dos indivíduos, ameaçar a identidade organizacional por eles percebida, suscitando, em certos membros, questionamentos referentes aos atributos percebidos como centrais, distintivos e duradouros, o que poderia, assim, disparar todo esse processo.

Discrepâncias entre o que os indivíduos esperam e o que realmente se apresenta, no que diz respeito à identidade organizacional, podem gerar desestabilização no processo de identificação, em função do que eles percebem como autoconceito e o que eles percebem como o que a organização é (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Inconsistências entre o esperado e o observado com relação às ações organizacionais também podem fazer com que os indivíduos revisem suas crenças quanto a identidade organizacional, aumentando ou diminuindo a atratividade e a força dos níveis do processo de identificação de seus membros (DUTTON; DUKERICH; HARQUALL, 1994).

Petriglieri (2015) propõe que, quando essas inconsistências acontecem e são percebidas, um estágio de identificação desestabilizada pode ocorrer. Tal estágio assinala que os indivíduos mantêm ainda seu processo de identificação com a organização, mas, em função da percepção de algo ocorrido, dão início a uma reavaliação desse processo, o que poderá ou não resultar numa mudança de status.

Esse estado de desestabilização normalmente é causado por algum fato percebido pelo indivíduo como uma transgressão, uma ruptura, uma mudança que o tira de um estado inicial de compartilhamento dos atributos de autodefinição com a organização, como também de pensamentos e sentimentos positivos acerca desta e de seu pertencimento a ela. No lugar, essa transgressão acarreta sensações negativas ao empregado com relação à empresa e ao seu pertencimento a ela, causando um estado de ambivalência em que convivem lado a lado sentimentos e pensamentos positivos e negativos. Originam-se daí dúvidas sobre a organização e a manutenção de seu processo de identificação com ela, bem como com relação à continuidade de seu pertencimento.

No intuito de dar conta desse estado de ambivalência, que causa incômodo e instabilidade ao indivíduo, Ashforth et al (2014) propõem o uso, pelos indivíduos, de dois mecanismos psíquicos: a amplificação da ambivalência e a dominância consciente. Esses mecanismos não seriam capazes de solucionar todos os conflitos, mas ajudariam os indivíduos a superar a existência e o incômodo gerados pelos sentimentos mais extremados, tanto positivos quanto negativos, fazendo com que as emoções e os pensamentos do polo a ser negado diminuíssem.

Por amplificação da ambivalência pode-se entender um mecanismo de defesa, portanto inconsciente de que os indivíduos podem se utilizar, ao negarem, em uma dada situação, um dos extremos em favor do outro, favorecendo uma visão, seja positiva, seja negativa (KATZ; GLASS, 1979 apud PETRIGLIERI, 2015).

Quanto à dominação consciente, trata-se de um mecanismo pelo qual o indivíduo, de forma consciente, opta por uma das percepções da situação, positiva ou negativa, ignorando a outra deliberadamente (ASHFORTH et al, 2014). Para tal, os indivíduos, mediante a racionalização, optam por manter ou não uma relação, situação, ponto de vista, privilegiando informações, sentimentos e evidências alinhadas ao lado “escolhido” (CLARK; WEGENERE; FABRIGAR apud PETRIGLIERI, 2015). Isso não significará que todos os pensamentos e sentimentos serão resolvidos, mas sim que os indivíduos serão capazes de manejá-los de forma reativa à medida que eles venham a surgir (ASHFORTH et al, 2014).

Resolvido o processo de ambivalência, segundo Petriglieri (2015), estaria estabelecido o mecanismo para reestabelecer o processo de identificação, por meio da reidentificação ou do rompimento deste pela desidentificação.

Segundo Kreiner e Ashforth (2004), deve-se deixar claro que o processo de desidentificação não é o simples oposto do processo de identificação, mas sim uma configuração exclusiva e única, refletindo um estado psicológico específico. Em outras palavras, esse conceito é definido quando os indivíduos se autopercebem como não possuidores dos mesmos atributos e/ou princípios definidores da organização (separação cognitiva, “Eu não sou”). Trata-se de um processo ativo e consciente de separação entre si mesmo e sua reputação e a organização. Essa separação ou incompatibilidade poderá ocorrer tanto em nível pessoal (com a gestão), de grupo de trabalho ou da organização em geral ou

também em função de aspectos específicos, como a discordância com valores propostos, por exemplo (KREINER; ASHFORTH, 2004).

No que concerne aos possíveis antecedentes ou causas desse processo, Kreiner e Ashforth (2004) sugerem que sejam os seguintes: a percepção da reputação organizacional como negativa, uma “atmosfera” de cinismo (atitudes que não inspiram confiança e sinceridade), relações baseadas em afetividade negativa e o entendimento da violação do contrato psicológico entre o indivíduo e a empresa (obrigações e expectativas). Verificaram também que os conflitos intrapapel e a incongruência da identidade organizacional estão positivamente associados ao processo de desidentificação.

Na perspectiva das organizações, o processo de desidentificação e a desidentificação como resultado por parte de seus empregados tem sido encarada como indesejável em virtude dos possíveis conflitos internos, bem como o aumento do *turnover* e os custos associados a este (HOM; GRIFFETH, 1995 apud KREINER; ASHFORTH, 2004). Deve-se ressaltar que a gestão de empregados “desidentificados”, que podem estar compartilhando fortes opiniões negativas sobre a organização, torna-se prioritária, já que a desidentificação não resulta, necessariamente, em uma demissão voluntária. Assim, esses membros podem permanecer na organização por falta de alternativa melhor ou de simples alternativa naquele momento, em função de condições de mercado, ou pela impossibilidade de arcar com este desligamento e pela real noção do custo associado ao mesmo. No entanto, a desidentificação também poderá gerar comportamentos que devem ser encarados como benéficos a organização, como a possível denúncia de práticas ou situações e/ou o surgimento de sugestões de melhoria/ inovação em função desta visão diferenciada do indivíduo desidentificado (KREINER; ASHFORTH, 2004).



### 3

## Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em seis seções sobre, respectivamente: o tipo de estudo realizado; o universo do estudo e os processos de amostragem empreendidos; e os critérios de seleção de sujeitos que compõem a amostra. Em seguida, expõem-se os processos de coleta de dados realizados e a sua justificativa, os procedimentos de tratamento dos dados coletados e, por fim, as possíveis repercussões que as decisões de como realizar o estudo levaram aos resultados assim obtidos.

### 3.1

#### Tipo de pesquisa

Esta pesquisa pretendeu analisar os processos de identificação dos indivíduos em ambientes de mudança organizacional em uma empresa de prestação de serviços em telecomunicações. Nesse sentido, procurou-se identificar como os indivíduos descrevem a identidade organizacional dessa empresa, classificar os processos de identificação dos indivíduos com a organização e descrever os processos de identificação e desidentificação e as suas possíveis consequências.

Para se esclarecer a perspectiva de abordagem científica deste estudo, cabe ressaltar que a visão de mundo em que ele se baseia entende a realidade como uma construção social na qual se negociam e se compartilham significados. Não se trata, portanto, de algo totalmente externo e independente da mente humana, tampouco resultado único da percepção individual de uma pessoa, mas sim de algo concebido de forma coletiva (SACCOL, 2009), por meio de interações sociais, não estando à espera de ser descoberto, como se existisse *a priori* (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991 apud SACCOL, 2009).

Em relação a como o conhecimento é gerado, entende-se que a realidade não deve ser vista como objetiva e que verdades e significados não estão disponíveis para serem descobertos, e sim para serem construídos a partir do engajamento dos indivíduos no mundo mediante interações intencionais com ele. Todo o conhecimento depende de práticas humanas, que se dão nas interações entre os indivíduos e o mundo que os cerca (SACCOL, 2009).

Este estudo parte de uma perspectiva epistemológica interpretacionista, entendendo que a realidade – uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA; CALDAS, 2005) – e, por consequência, as organizações, surgem em função das ações intencionais dos indivíduos, dando, assim, sentido ao mundo. De acordo com esse paradigma interpretacionista, o mundo social será sempre compreendido e explicado do ponto de vista dos indivíduos envolvidos em seus processos sociais, com a preocupação em compreender a experiência subjetiva dessas pessoas (BURRELL; MORGAN, 1979 apud VERGARA; CALDAS, 2005).

Como ressalta Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio que propicia a exploração e o entendimento atribuído pelos indivíduos aos significados de dado problema, no qual o processo de pesquisa trabalha questões que surgem, emergem por meio de uma coleta de dados realizada no ambiente. Esses dados serão analisados de forma indutiva, partindo-se do particular para o geral, e as interpretações buscarão os seus significados, focando o significado individual e a interpretação da complexidade das situações.

Desse modo, a investigação aqui apresentada é de natureza qualitativa e descritiva, pois permite a realização de “descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos” (PATTON, p. 22 apud MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004). Os dados foram coletados em entrevistas em profundidade – o método deste trabalho –, utilizando-se um roteiro semiestruturado que aborda o tema em busca de informações, percepções e experiências indicadas no relato dos indivíduos, que fizeram parte de amostra intencional, não aleatória (CRESWELL, 2010). Segundo Seidman (2006), a entrevista é o método mais básico de se fazer um questionamento: a partir das narrativas de experiência, tem-se a verdade dos fatos. Entretanto, a entrevista em profundidade não tem por objetivo obter simples respostas, mas entender as experiências vividas pelos entrevistados e o significado

que eles atribuem a elas. Somado a isso, esse método afirma a importância do indivíduo. Logo, optou-se por esse caminho pois o referido estudo busca coletar informações provenientes da experiência vivida e relatada pelas fontes. Ainda segundo o autor, por meio desse tipo de entrevista,

podemos entender os detalhes da experiência das pessoas sob o seu ponto de vista. Podemos ver como sua experiência individual interage com poderosas forças sociais e organizacionais que permeiam o contexto em que vivem e trabalham e podemos descobrir as interconexões entre pessoas que vivem e trabalham em um contexto compartilhado. (SEIDMAN, 2006, p. 130).

Portanto, a partir da reconstrução das experiências relatadas, associadas ao tema proposto e baseadas no arcabouço teórico apresentado, espera-se obter elementos que possam atender aos objetivos traçados.

### **3.1.1**

#### **Quanto aos fins**

Quanto à sua finalidade, esta pesquisa pretende ser um meio de contribuição para o entendimento dos processos de identidade organizacional e de identificação como fatores relevantes na atração e na permanência dos indivíduos nas organizações ou mesmo como possíveis causas de sua saída destas. Tal enfoque dialoga com a metodologia empregada, uma vez que a pesquisa qualitativa é um meio que propicia a exploração e o entendimento atribuídos pelos indivíduos aos significados do problema; o processo de pesquisa, desse modo, trabalha questões que emergem dos dados coletados e posteriormente analisados do particular para o geral (CRESWELL, 2010).

### **3.1.2**

#### **Quanto aos meios**

Este estudo emprega o método de entrevista em profundidade valendo-se, para a coleta de dados, de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro base, composto por perguntas abertas, previamente concebido e testado.

Esse método foi escolhido e utilizado já que, numa entrevista, o pesquisador pode ter acesso à “história das pessoas” (SEIDMAN, 2006, p. 6). Os indivíduos, ao contarem e recontarem suas histórias, vão construindo e reconstruindo significados detalhes que comporão a sua narrativa e, conseqüentemente, a sua

história e o sentido das suas experiências (SEIDMAN, 2006). Como ressalta Heron (1981 apud SEIDMAN, 2006), os seres humanos possuem a habilidade de, por meio da linguagem, traduzir, expressar e simbolizar as suas experiências, e, caso se deseje ter acesso ao comportamento humano, faz-se necessário o entendimento de seu uso. Desse modo, seria a entrevista entendida como um método de investigação, baseado em conversas com perguntas e respostas entre dois indivíduos; daí, a experiência seria construída em função da narrativa da mesma, de onde emergiria o seu significado.

Entende-se que essa seria a metodologia mais apropriada a esse estudo já que o objetivo desta pesquisa é a apreensão, em profundidade, da vivência e da experiência dos indivíduos diante da sua realidade. Como as entrevistas são semiestruturadas e adotam um roteiro pré-estabelecido, composto por perguntas abertas e flexíveis, facilita-se o diálogo com o entrevistado, proporcionando-se o aprofundamento de aspectos importantes para a compreensão de seu pensamento e sentimentos sobre o assunto em pauta. Segundo Seidman (2006), a entrevista permite ao pesquisador ter acesso ao contexto do comportamento humano, fornecendo insumos para que se possa entendê-lo. No que diz respeito às questões abertas, elas delimitam uma área a ser explorada, cabendo ao entrevistado estabelecer a direção que deseja seguir. Uma vez que se busca o entendimento da experiência subjetiva do sujeito, perguntas adicionais como “E como foi isso para você?” também foram utilizadas, permitindo a reconstrução da experiência de acordo com o que foi considerado relevante pelo indivíduo (SEIDMAN, 2006).

Assim, na entrevista, por meio de um diálogo, o pesquisador busca coletar dados via seu interlocutor, que se apresenta como fonte de informação, procurando explorar o que os indivíduos sabem, creem, esperam, sentem e desejam sobre o tema abordado. Esse diálogo deve ser favorecido pela flexibilidade das questões a serem apresentadas, tanto na sequência de apresentação quanto na profundidade, e o pesquisador deve ter a sensibilidade de se ajustar ao discurso dos sujeitos e à dinâmica que se estabelece naturalmente em uma entrevista baseada em perguntas abertas, na qual o objetivo é “trazer à tona”, no discurso do entrevistado, seu modo de pensar e agir, perante o tema em questão. Dessa maneira, tem-se a oportunidade de investigar, por meio de seu discurso, as crenças, os sentimentos, os valores, as razões e os motivos que acompanham fatos e comportamentos (SEIDMAN, 2006).

### 3.2

#### Universo e amostra

O universo desta pesquisa é composto por indivíduos que tiveram uma passagem profissional de duração mínima de cinco anos ou que continuam empregados numa das maiores empresas prestadoras de serviços de telecomunicações do país, com abrangência nacional, membro de um grupo multinacional com sede na Europa.

Foi feito esse recorte, após análise, por ser possivelmente profícuo para o tema, já que essa empresa, ao longo dos últimos dezoito anos, enfrentou vários processos de mudança, como *joint venture*, fusões e aquisições, o que poderia ter impactado ou não na percepção de seus empregados no que diz respeito aos processos de identidade organizacional e identificação.

A amostra desta pesquisa, inicialmente, seria composta da seguinte maneira: cerca de vinte sujeitos/entrevistas com empregados e ex-empregados da referida empresa em proporções iguais; esses sujeitos deveriam ter, na data de realização da entrevista, pelo menos cinco anos de vínculo ininterrupto com a organização. No entanto, em função de dificuldades encontradas, que serão explicitadas no item referente à seleção dos sujeitos, a amostra foi composta por treze sujeitos/entrevistas, mantendo-se as demais características.

### 3.3

#### Seleção dos sujeitos

A seleção dos sujeitos teve como premissa básica a sua possibilidade de contribuir para o problema em questão, não só por terem conhecimento, mas também por possuírem disponibilidade e disposição para participar da pesquisa. Assim, a seleção foi intencional (CRESWELL, 2010), e foram convidados aqueles que tivessem essa disponibilidade, ajudando no melhor entendimento do problema.

A partir dessa premissa, a seleção das fontes de informação tendeu ao equilíbrio em algumas características e à diversidade em outras: buscou-se equilibrar numericamente os representantes em termos de gênero e tipo de vínculo (atual ou não mais) e diversificar características como idade, formação, tempo de carreira, tempo de vínculo com a empresa, níveis organizacionais, e áreas da organização.

A escolha dos sujeitos, além do já mencionado, deveu-se também ao conhecimento pessoal prévio e ao critério de acessibilidade aos sujeitos, o que facilitou a comunicação.

Inicialmente, foram convidados 31 sujeitos via contato eletrônico (e-mail, mensagem por WhatsApp e LinkedIn), dos quais 21 responderam ao contato: um declinou o convite, alegando que não gostaria de falar sobre sua antiga empregadora; quatro concordaram em participar, mas acabaram por ter problemas de agenda, impossibilitando as entrevistas; um aceitou, mas depois se verificou que ele estava fora do perfil mínimo (desligado por desempenho); e um não foi autorizado pela área de recursos humanos da empresa, apesar de termos enviado toda a documentação solicitada e respondido a todos os questionamentos feitos pelo setor. Cabe ressaltar que nenhum dos demais empregados cogitou a necessidade de pedir a autorização da empresa para a sua participação, tampouco entendemos que isso fosse necessário, pois, como já exposto, a perspectiva da pesquisa é do ponto de vista do indivíduo e nenhum nome ou dado confidencial foi citado ou revelado.

Foram, então, realizadas treze entrevistas, todas presenciais, das quais sete foram com atuais empregados da empresa, membros de três diretorias diferentes, e seis foram com ex-empregados, que atuaram, na época, em cinco diretorias diferentes. Dentre esses treze sujeitos, nove são do sexo masculino e quatro do feminino. A idade média é de 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade, nove possuem grau de instrução de pós-graduação *lato sensu* e quatro de mestrado. Dois ocupam cargos de diretoria atualmente, nove de gerência sênior, um gerencial e um de coordenação. Dois têm mais de trinta anos de experiência profissional, nove têm mais de vinte anos, e dois têm mais de dez anos. Trata-se de um grupo heterogêneo, conforme pode se constatar no quadro abaixo:

Entrevistado	Idade	Sexo	Nível de formação	Nível de cargo	Tempo de experiência profissional	Funcionário ou ex-funcionário	Área da empresa	Páginas de transcrição	Duração da entrevista
Emp. 1	59	M	Pós-graduação lato sensu	Diretoria	+ 30 anos	Empregado	Atacado	25	46m19s
Emp. 2	38	F	Mestrado	Gerência sênior	+ 10 anos	Empregado	Operações	43	86m51s
Emp. 3	47	F	Pós-graduação lato sensu	Gerência sênior	+ 20 anos	Empregado	Operações	34	65m
Emp. 4	39	M	Mestrado	Gerência sênior	+ 20 anos	Empregado	Atacado	21	42m19s
Emp. 5	47	M	Pós-graduação lato sensu	Gerência sênior	+ 20 anos	Empregado	Operações	36	76m33s
Emp. 6	44	M	Pós-graduação lato sensu	Gerência sênior	+ 20 anos	Empregado	Atacado	36	72m21s
Emp. 7	33	M	Pós-graduação lato sensu	Coordenação	+ 10 anos	Empregado	B2C	25	51m06s
Ex-emp. 1	49	M	Pós-graduação lato sensu	Gerência	+ 20 anos	Ex-empregado	Comercial	33	66m13s
Ex-emp. 2	46	F	Pós-graduação lato sensu	Diretoria	+ 20 anos	Ex-empregado	Financeiro	20	44m59s
Ex-emp. 3	49	M	Mestrado	Gerência sênior	+ 20 anos	Ex-empregado	Marketing	32	53m55s
Ex-emp. 4	54	F	Mestrado	Gerência sênior	+ 30 anos	Ex-empregado	Tecnologia	22	48m37s
Ex-emp. 5	42	M	Pós-graduação lato sensu	Gerência sênior	+ 20 anos	Ex-empregado	Faturamento	24	42m19s
Ex-emp. 6	41	M	Pós-graduação lato sensu	Gerência sênior	+ 20 anos	Ex-empregado	Faturamento	25	48m35s
Média	45	9M 4F	9 pós-graduações 4 mestrados		2 c/ + 30 anos 9 c/ + 20 anos 2 c/ + 10 anos	6 ex-empregados 7 empregados 13 entrevistados		30,5	
Total							8 áreas	376 pgs	12h41m13s

Tabela 1 – Quadro de entrevistados (Fonte: elaboração própria.)

### 3.4

#### Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados durante um período de cinco semanas, entre os dias 17 de outubro e 17 de novembro de 2017, em treze entrevistas individuais – agendadas e confirmadas com antecedência – realizadas presencialmente. Uma delas aconteceu, a pedido do entrevistado, na sua residência; três aconteceram em locais públicos, como cafés; e as demais, nos atuais locais de trabalho dos entrevistados, em salas de reunião previamente reservadas, de modo a garantir a privacidade necessária, por solicitação dos sujeitos e para sua comodidade.

Todas as entrevistas foram semiestruturadas, baseadas em um roteiro (ver apêndice) composto por perguntas abertas, dividido em cinco etapas. A abertura, o ingresso, a mudança marcante e o fechamento foram compostos por questões idênticas para os dois públicos (atuais e ex-empregados). A quarta – o momento atual – diferencia-se das demais pelo público.

A primeira etapa do roteiro é composta por perguntas introdutórias sobre dados pessoais e demográficos e sobre a trajetória profissional do entrevistado. Já a segunda, terceira e quarta etapas são formadas pelas perguntas centrais. Na segunda, foram abordadas questões referentes ao momento de ingresso na empresa. Na terceira, o foco teve por norte uma mudança marcante na relação do indivíduo com a empresa. A quarta etapa, no caso dos sujeitos empregados, baseou-se em uma perspectiva do momento atual, com ênfase nas razões pelas quais eles permanecem na empresa, em sua relação com ela e em como eles a descreveriam. Já com os ex-empregados, deu-se prioridade aos motivos pelos quais solicitaram o desligamento, como era seu relacionamento à época com a empresa e como a descreveriam. Na quinta e última parte, o fechamento, as perguntas voltaram a ser idênticas para ambos os públicos e focaram-se em resumir os pontos positivos e negativos dessa relação com a empresa e como eles definem o sentimento para com ela. Como informado, o roteiro das entrevistas está disponível no apêndice, não havendo perguntas adicionais, a não ser em casos isolados, para fins de esclarecimento. Dados secundários, como documentos internos e externos, não foram pesquisados.

Cabe ressaltar que o roteiro anexo é uma segunda versão de um roteiro inicialmente proposto. O roteiro utilizado mostrou-se mais eficaz, tornando a entrevista mais focada, com menos perguntas, menos indutiva e mais aberta.



Como já mencionado, todas as treze entrevistas foram realizadas em ambiente reservado, assegurando-se a privacidade do entrevistado e das suas respostas, totalizando 12 horas, 20 minutos e 9 segundos. Todo o processo foi gravado e profissionalmente transcrito para posterior análise, de forma previamente autorizadas, totalizando 376 páginas de material.

### 3.5

#### Tratamento dos dados

Reiterando o supramencionado, as entrevistas totalizaram 12 horas, 20 minutos e 9 segundos e foram todas transcritas, resultando em 376 páginas para análise. Conforme a metodologia adotada, a análise só teve início após a conclusão da última entrevista, no sentido de minimizar qualquer aprendizado ou influência gerados pelas entrevistas já realizadas e pelos seus conteúdos (SEIDMAN, 2006).

Para se iniciar a análise, o material precisa ser lido e estudado, de forma a ser reduzido ao que se entende ser o mais significativo e interessante ao escopo do estudo (MCCRACKEN, 1988; MILES; HEBERMAN, 1984; WOLCOTT, 1990 apud SEIDMAN, 2006). O pesquisador, assim, deve se posicionar de forma aberta, sempre na busca do que emerge das transcrições, e nunca na intenção de testar hipóteses ou de adequar seus dados a determinada teoria (GLASSER; STRAUSS, 1967 apud SEIDMAN, 2006).

Nesse sentido, para se fazer essa redução, é necessária uma primeira leitura, na qual, a partir de julgamentos pessoais, o pesquisador ressaltará e grifará, nas transcrições, aquilo que, em seu entendimento, é relevante para o estudo (MARSHAL, 1981; MOSTY, 1985 apud SEIDMAN, 2006). Daí, inicia-se toda a análise e a interpretação, e o que for de interesse a elas emergirá desse conteúdo.

Dar continuidade à análise requer que os trechos considerados significativos sejam organizados em categorias. Assim, esses trechos deverão ser analisados, e deles emergirão tópicos e padrões que resultarão em categorias, que comporão temas, entendidos como os assuntos abordados no estudo (SEIDMAN, 2006).

Apesar de muitos autores considerarem essa classificação e seleção como um processo intuitivo (TAGG, 1985 apud SEIDMEN, 2006), seria relevante que os estudos tentassem, ao menos, elucidar os critérios utilizados no processo seletivo. Seidman (2006) relata que as categorias não devem estar estabelecidas a

*priori*, mas devem surgir das passagens assinaladas como significativas; no entanto, a quantidade, a repetição de um aspecto não deveria ser ignorada, e a sua relevância deveria ser averiguada, observando-se a interação entre trechos e assuntos.

Neste estudo, inicialmente, leram-se todas as entrevistas, grifando-se todos os trechos que chamaram a atenção, uma prática significativa em função do tema do estudo (SEIDMAN, 2006). Na segunda leitura, procedeu-se à primeira análise das falas anteriormente grifadas, que foram assinaladas e rotuladas. O nome do rótulo surgiu a partir de seu contexto, podendo aglutinar falas análogas (SEIDMAN, 2006), na busca de alguma convergência. Uma terceira leitura foi feita, mas somente nas passagens previamente sublinhadas, na tentativa de começar a busca de tópicos e padrões realmente recorrentes, que pudessem compor os primeiros blocos (SEIDMAN, 2006).

Antes da leitura seguinte dos dados, revisou-se o referencial teórico do primeiro conceito a ser analisado – o de identidade organizacional. Feito isto, uma quarta leitura dos dados foi realizada, desta vez com a intenção de estruturar a análise dos dados; assim, os dados iniciais rotulados começaram a ser agrupados em categorias com base nas suas afinidades. À quarta leitura sucederam-se mais duas, não mais em exaustão, dos trechos grifados em todas as entrevistas; seguiram-se os tópicos, padrões e rótulos atribuídos aos trechos, no intuito de finalizar o processo de codificação, que resultou na formatação das categorias encontradas.

Para o primeiro conceito – identidade organizacional –, quando analisadas as entrevistas com relação a como os indivíduos percebiam a empresa, foram encontradas duas categorias, cada uma delas dividida em duas subcategorias.

Para a análise dos processos de identificação, as entrevistas foram analisadas de acordo com a mesma metodologia, baseando-se a análise no modelo proposto por Ashforth, Harrison e Corley (2008), o que resultou na concepção de seis categorias.

### **3.6**

#### **Limitações do método**

Se o método escolhido, por um lado, permite entender as experiências vividas pelos indivíduos e os significados a elas atribuídos, possibilitando o

entendimento de “sua história” (SEIDMAN, 2006), mostra-se, por outro, um método custoso, seja de tempo, seja de recursos financeiros, dinheiro, seja mesmo de dedicação. Isso porque o método pressupõe tempo empregado, não se demonstrando adequado à investigação de grandes amostras, o que não faz dele apropriado a um estudo com ambições não qualitativas-interpretativistas.

Já com relação ao próprio instrumento de coleta de dados – as entrevistas semiestruturadas –, podem-se indicar também algumas limitações, inerentes a sua natureza (CESAR; MACHADO-DA-SILVA, 2002; FRASER; GONDIM, 2004; BONI; QUARESMA, 2005):

- Ocorrência possível de interferências por parte do pesquisador/entrevistador em função de sua postura e atuação, durante as entrevistas, que influenciem as respostas dos entrevistados, ressaltando que o questionário construído já pode, de certa forma, "atuar" como artefato nesse processo.
- Algum possível desconforto por parte do entrevistado com algum componente do processo de coleta de dados e instrumento: os questionamentos, a própria situação de entrevista e a sua gravação, apesar do prévio conhecimento e consentimento das condições.
- A possível não credibilidade e/ou a confiança que o entrevistado possa depositar no pesquisador, podendo afetar o conteúdo e profundidade do mesmo.
- Os entrevistados trouxeram, em seus depoimentos, referências a situações datadas no tempo, em função de sua trajetória, estando sujeitos a resignificações, interpretações resultantes da diferença entre o significado atribuído no momento do acontecimento e o atribuído no momento da entrevista.

Em função da possibilidade da ocorrência de qualquer dessas limitações, procurou-se mitigá-las mediante a adoção de alguns critérios e alternativas, tais como: a opção pela escolha pela intencionalidade da amostra, a comunicação prévia quanto a garantia de anonimato referente as declarações, com a assinatura de termos de confidencialidade, o uso responsável e atento do roteiro, bem como a atenção a postura do entrevistador na condução da entrevista e a solicitação de exemplos quanto aos acontecimentos e experiências passadas.

## 4

### **O setor de telecomunicações e a sua evolução no Brasil – telefonia móvel**

Tendo em vista que a coleta de dados desta pesquisa foi realizada numa empresa de telecomunicações de grande porte, é relevante que se trace uma evolução desse setor, especificamente no que tange à telefonia móvel.

O debate sobre uma nova visão de Estado, bem como a necessidade de repensar uma proposta de configuração nova, teve seu início na década 1980, nos países desenvolvidos. Já no Brasil, essa discussão aprofundou-se, tomando corpo e partindo para a ação nos anos 1990. Em seu cerne, duas questões: a necessidade de mais eficiência, eficácia e efetividade do Estado, principalmente como administrador e investidor; e a consequente premência de revisar seu papel e atuação na mediação da sociedade com o mercado. Caminhava-se de uma visão de Estado burocrático, produtor-empresário, em direção a um Estado gerencial e regulador (SANTANA, 2002).

No Brasil, a necessidade de intervenção do Estado em alguns segmentos deu-se por duas razões fundamentais: por serem de necessidade intensiva em capital, não dispondo o setor privado de tais volumes, e/ou pelo interesse do Estado em comandar o monopólio, em função dos altos níveis de rentabilidade no negócio. No segmento de telecomunicações, o Estado optou pelo monopólio pela segunda razão (FISCHER; TEIXEIRA; HEBER, 1998). Com a crise fiscal que teve início na década de 80, sua capacidade de investir foi muito precarizada (KESTELMAN, 2002; SANTANA, 2002; TATSCH, 2003), e ele optou por se retirar das áreas em que sua participação não era entendida como primordial por meio de processos de privatização, terceirização e de parceria público-privada, indicando que esse espaço deveria ser preenchido pelo setor privado e, consequentemente, pelo seu capital. Manteve-se a atuação do Estado em órgãos reguladores, encarregados de gerenciar as regras de conduta desses setores na iniciativa privada. As privatizações das prestadoras de serviços de

telecomunicações, ocorridas no final da década de 90, podem ser consideradas um marco no desenvolvimento do segmento no Brasil (KESTELMAN, 2002; TATSCH, 2003).

A primeira linha de telefone do país foi instalada no Palácio Imperial, no Rio de Janeiro, em 1876, após uma demonstração de Graham Bell, seu inventor, e em 1914 já existiam 40 mil aparelhos instalados no país. A configuração inicial do setor caracterizava-se pela descentralização na outorga de concessões, na maneira de explorar os serviços, no estabelecimento de diretrizes e metas de ampliação ou cobertura territorial, como também no estabelecimento de tarifas. Cabia à União, aos estados e aos municípios a garantia da prestação do serviço, por meio da exploração direta ou da outorga de concessões. A participação de empresas estrangeiras era predominante nesse período, que ofereciam um serviço bastante concentrado nas Regiões Sudeste e Sul do país por intermédio de quatro grandes prestadoras e mais de 900 concessionárias municipais (TATSCH, 2003).

Essa realidade era tanto causa como consequência da ausência de coordenação e de objetivos comuns no desenvolvimento e na ampliação dos serviços, resultando, assim, num serviço bastante precarizado e não alinhado às orientações governamentais de modernização, tampouco às preocupações relacionadas à integração territorial e às necessidades relacionadas à segurança nacional (FISCHER; TEIXEIRA; HEBER, 1998).

Esse modelo permanece até fins dos anos 1960. Ressalta-se, porém, que melhorias foram feitas mediante a aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações (1962), como também a criação da Embratel – empresa que passou a operar parte dos serviços de ligações internacionais, iniciando a intervenção governamental direta no setor –, a criação do Ministério das Telecomunicações (Minicom), a intervenção e posterior compra da Companhia Telephonica Brasileira (CTB) – a maior prestadora de serviço no país, de origem canadense – e, em 1972, a criação da Telebrás (FISCHER; TEIXEIRA; HEBER; 1998; TATSCH, 2003).

Foi essa a organização que perdurou até o início do processo de privatização do setor, datado do final da década de 90, como apontam Fischer, Teixeira e Heber (1998) : a Embratel, empresa *carrier* de atuação nacional e internacional, que prestava também serviços de comunicações de dados e telex; a Telebrás, concebida como uma *holding*, composta por 27 empresas estaduais; e outras

quatro empresas independentes (locais) – a CRT, a Sercomtel, a Ceterp e a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central. Toda essa estrutura subordinada ao Ministério das Telecomunicações (Minicom).

Assim, a redefinição das formas de organização poderia seguir diversas orientações: de uma gradual flexibilização dos monopólios e políticas de regulação a modelos de liberalização total de mercados com a privatização; e a desregulamentação de setores (SANTANA, 2002).

Alguns pontos foram concebidos como centrais na estruturação desse novo modelo. São os seguintes: propiciar um ambiente competitivo, papel do Estado como regulador; deslocar o foco de oferta dos serviços para o atendimento da demanda, com o objetivo de universalização do acesso aos serviços básicos (TATSCH, 2003).

A tabela 2 resume a trajetória do setor no Brasil:

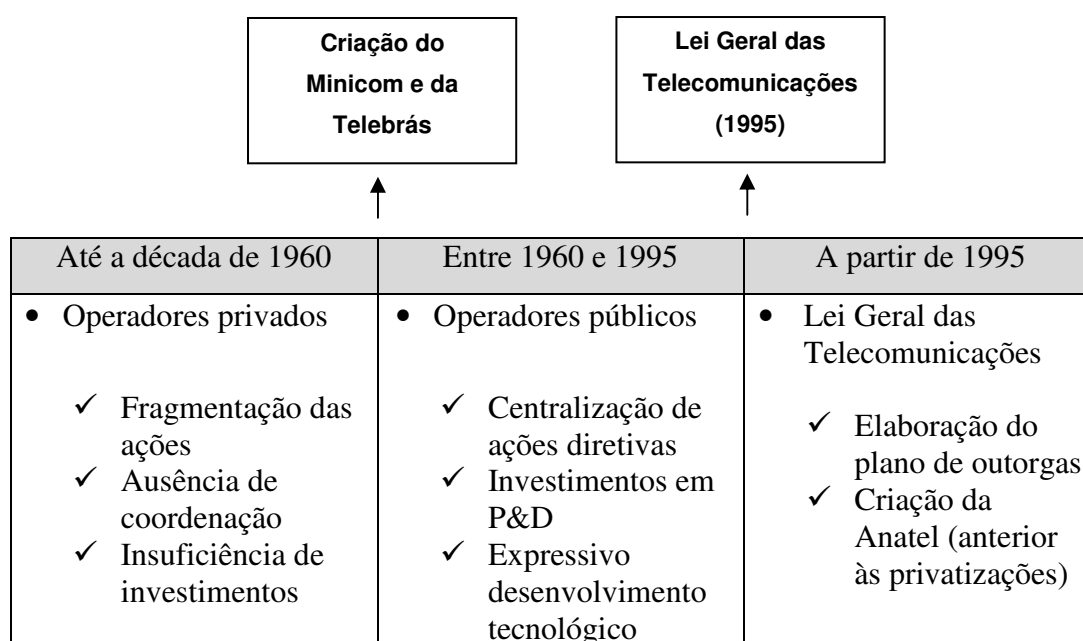


Tabela 2 – Trajetória das telecomunicações  
(Fonte: FISCHER; TEIXEIRA; HEBER, 1998.)

#### SETOR DE TELEFONIA MÓVEL E A PRIVATIZAÇÃO

O segmento de telefonia móvel, parte do setor de telecomunicações, também teve que se (re)estruturar para viabilizar seu processo de privatização. Como resultado disso, o mercado de telefonia móvel ficou composto por um total de dezessete empresas, das quais nove eram privadas que formavam banda B (novas entrantes), em competição com oito operadoras estatais, posteriormente

privatizadas, denominadas empresas banda A (TATSCH, 2003; QUINTELA; COSTA, 2009).

Esse mercado teve seu capital inicialmente controlado por vinte grupos distribuídos em dez regiões geográficas diferentes do território nacional, como se pode ver na figura abaixo:

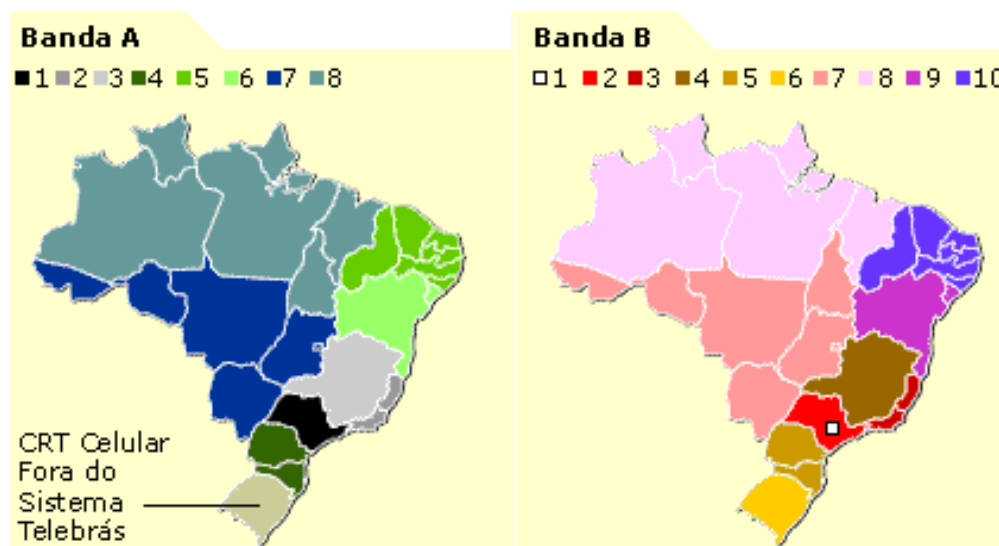


Figura 2 – Mapeamento das bandas A e B no território brasileiro

### ■ Banda B

Concessões vendidas em licitação pública em 1997/98

<b>Preço de venda (US\$ milhões)</b>	<b>Quem comprou</b>
1 (Gde São Paulo) - 2.453	BellSouth, Safra, Oesp e Splice
2 (Interior SP) - 1.223	Telia, Eriline e Primav
3 (ES e RJ) - 1.327	Lightel, Queiroz Galvão, SK Telecom
4 (MG) - 457	Vicunha, Telecom Italia e UGB
5 ( PR e SC) - 729	Suzano, Inepar, Motorola, Global Telecom e DDI
6 (RS) - 315	Bell Canada, TIW, fundos de pensão e Opportunity
7 (GO, MS, MT, RO, AC, DF e TO) - 14	Splice do Brasil Bell Canada, TIW, fundos de pensão e Opportunity
8 (AM, RR, AP, PA e MA) - 51	Opportunity
9 (BA e SE) - 232	Vicunha, Telecom Italia e UGB
10 (PI, CE, RN, PB, PE e AL) - 512	Safra, Bellsouth, Oesp e Splice

### ■ Banda A

Empresas vendidas no leilão da Telebrás, em 29/07/98

<b>Preço de venda (US\$ milhões)</b>	<b>Quem comprou</b>
1 Telesp Celular - 3.082	Portugal Telecom
2 Tele Sudeste Celular - 1.168	Tel. Internacional (Tisa), Iberdrola, NTT Mobil e Itochu Corp.
3 Telemig Celular - 649	TIW, Opportunity e fundos de pensão
4 Tele Celular Sul - 601	Telecom Italia
5 Tele Nordeste Celular - 567	Telecom Italia
6 Tele Leste Celular - 368	Iberdrola e Telefonica Internacional
7 Tele Centro Oeste Celular - 378	Splice do Brasil
8 Tele Norte Celular - 161	TIW, Opportunity e fundos de pensão

Figura 3 – Mapeamento de operadoras de telefonia celular ou móvel: bandas A e B (Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/smp-bandaa.shtml>>.)

As normas que regulavam o setor a partir desse momento davam forma ao que a Anatel denominou Serviço Móvel Celular (SMC). Em setembro de 2000, as primeiras normas sobre o SMP foram aprovadas pela Anatel, seguidas pelo seu edital de licitação, aprovado pelo Ato nº 13.140, de 24 de novembro de 2000. Este previu a licitação de três regiões geográficas – I, II e III – equivalentes às atuais regiões referentes a telefonia fixa, que comporiam as faixas de frequências das bandas C, D e E.

Em 2001, foram vendidas novas licenças para a exploração da telefonia móvel, referentes as bandas C, D e E , originando o Serviço Móvel Pessoal



(SMP), novo aparato regulatório, em substituição ao SMC (TATSCH, 2003; QUINTELA; COSTA, 2009).

Para a pesquisa em questão, algumas características advindas da licitação de setembro de 2000 (bandas C, D e E x Regiões de Telefonia fixa) tornam-se relevantes para o entendimento da futura estrutura desse segmento e da empresa objeto da coleta de dados:

- A participação de grupos controladores de operadoras de telefonia fixa ou móvel nesse novo processo de licitação de serviço móvel: os futuros controladores da empresa pesquisada já exploravam o serviço de telefonia fixa, controlando a operadora T.
- A redefinição das áreas geográficas de exploração do serviço: não seriam mais dez, como definido no SMC, mas três regiões – regiões I, II e III –, distribuídas similarmente às mesmas regiões I, II e III da telefonia fixa. A relevância dessa questão está no alinhamento entre as áreas de operação da telefonia fixa e as áreas de operação da telefonia móvel – a empresa pesquisada tornou-se exemplo de operadora móvel que ofertou serviços nas mesmas regiões que as empresas de telefonia fixa, pertencentes aos seus grupos controladores (T., P. T.).

Essas licitações propiciaram a intensificação da concorrência no nível regional num primeiro momento, porém, logo no início dos anos 2000, o setor de telefonia móvel começou a apresentar movimentos de consolidação das operadoras em nível nacional, uma vez que grupos controladores de operadoras das bandas A e B adquiriram licenças do SMP, controlando operadoras das bandas C, D e E (QUINTELA; COSTA, 2009).

Como ressaltam Quintela e Costa (2009) o fato de os grupos controladores de operadoras móveis serem detentores de algum controle sobre operadoras de telefonia fixa justificaria uma evolução estrutural no setor – a integração vertical entre operadoras de telefonia fixa e móvel em função dos possíveis ganhos de escala advindos das convergências. Para as operadoras fixas, a convergência poderia significar a vantajosa redução da capacidade ociosa em sua rede, pelo aumento do tráfego de voz e de dados, em função de ter a base de clientes móveis maior potencial de crescimento que o da rede de comunicação fixa. Por sua vez, para as operadoras móveis, a interligação com a rede de comunicação fixa otimiza

custos de investimento, como também possibilita a oferta de possíveis produtos substitutos, ofertados por operadoras fixas concorrentes.

Após a implementação do SMP, outros fatores aparecem como relevantes para o entendimento da estruturação e nova forma de atuação do setor e de suas empresas: o aumento do número de operadoras móveis, competindo numa mesma região geográfica (novas bandas e frequências); novos planos de serviços, que incluem chamadas para celular e fixo, chamadas de longa distância nacional e internacional, além de serviços de telefonia fixa, móvel e acesso à internet num único pacote, de forma convergente (QUINTELA; COSTA, 2009).

Assim, além da integração telefonia móvel-fixa, fizeram-se necessários outros movimentos de convergência/verticalização para viabilizar a oferta integrada de planos ou “combos” que viabilizassem chamadas fixa, móvel, longa distância (nacional/internacional), bem como acesso à internet e a TV por assinatura. Uma das estratégias usadas para isso foi a de movimentos sucessivos de fusões e aquisições de empresas (QUINTELA; COSTA, 2009).

A tabela a seguir demonstra alguns dos principais movimentos do setor:

Aquisição	Anúncio	Aprovação da Anatel
Nextel Brasil foi vendida para ANMT	jun./17	
Concluída, no final de 2014, a fusão da Embratel, da NET e da Claro numa única empresa (Claro S.A.), controlada pela Claro Telecom	-	2014
Contrato de aquisição da GVT pela Telefônica	set./14	dez./14*
Anunciada fusão da Oi e da Portugal Telecom	out./13	mar./14
Embratel assume controle da NET		jan./12
Sky compra Acom Comunicações (MMDS)	jan./12	-
TIM adquiriu a AES Atimus	2011	
Telesp S.A. incorpora a Vivo	mar./11	mar./11
Portugal Telecom entra na Oi	jul./10	out./10
Telefônica compra parte da Portugal Telecom na Vivo	jul./10	set./10
TIM compra Intelig	mar./09	maio/10

Vivendi compra GVT	nov./09	nov./09
NET compra ESC 90	set./08	jun./09
Oi compra Brasil Telecom	abr./08	dez./08
Vivo compra Telemig Celular	ago./07	out./07
Oi compra Amazônia Celular	dez./07	mar./08
NET compra BIGTV	dez./07	dez./08
NET compra Vivax	out./06	maio./07
Oi compra Way TV	jul./06	out./07
Telefônica compra TVA	out./06	out./07
Fusão da Sky com DirecTV	out./04	nov./05
Telmex adquiriu participação na NET, incorporada em Set/05 na Embratel	jun./04	mar./06
Telmex compra Embratel	mar./04	jun./04
Embratel compra Vesper	ago./03	nov./03
Portugal Telecom e Telefônica unificam suas operações de celular no Brasil, formando a Vivo	2002	-
Claro foi formada pela aquisição de várias operadoras de celular entre 2000 e 2005	-	-

Tabela 3 – Principais eventos de fusão e aquisição

(Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>>.)

## EMPRESA X – COMO SE DÁ O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO/VERTICALIZAÇÃO

A empresa de telecomunicações X tem sua fundação em dezembro de 2002, como uma *joint venture* controlada pela empresa T. (50%) e a empresa P. T. (50%), a partir da unificação de suas empresas TCP S.A., GT, TL Celular Participações S.A., TS Celular Participações S.A. e CCRT Participações S.A., empresas prestadoras de serviço de telefonia celular nas bandas A e B, oriundas de todo o processo já descrito de privatização ocorrido no sistema de telecomunicações brasileiro.

A partir desse movimento inicial, a *joint venture* X inicia sucessivos movimentos de fusão e aquisição, buscando não só a atuação nacional, com ampliação da cobertura, bem como a integração e a convergência de sistemas, produtos e serviços, com o objetivo de oferecer aos seus clientes soluções de

telecomunicações, entretenimento e acesso a redes sociais de forma integrada (QUINTELA; COSTA, 2009).

Na tabela abaixo, é possível verificar os principais movimentos que impactaram sua formação inicial, transformando-a em outra empresa ao final de todo esse processo:

13/04/2003	A Empresa X é lançada para o mercado (marca).
25/04/2003	A TC adquire o controle da TCO.
04/12/2005	A X anuncia a incorporação da TL Celular, TS Celular e a CRT pela TCP. A incorporação efetiva-se em 22/02/2006.
02/05/2006	Anunciada nova fase da reestruturação com incorporação das prestadoras pela GT. A reestruturação é concluída em outubro de 2006.
20/07/2006	O conselho de administração da Empresa X aprovou a construção de uma rede GSM/EDGE escalável a WCDMA, a ser acrescida a sua atual rede CDMA, que continuará em pleno funcionamento e expansão. O investimento previsto para a implantação dessa rede é de R\$ 1.080 milhões.
Julho/2007	A T oferece US\$ 4,1 bilhões pela participação da PT na Empresa X. A PT não aceita a oferta.
03/08/2007	A Empresa X anuncia a compra da Tmg e da A Celular. A A Celular é posteriormente revendida para a Oi.
Abril/08	A Empresa X assume o controle da T Celular.
2010	T compra participação da PT na Empresa X.
2011	A Empresa X é incorporada à Tsp Participações (T).
2014	A Empresa X compra a G.

Tabela 4 – Trajetória da Empresa X

(Fonte: elaboração própria.)

## **5**

### **Descrição e análise dos resultados**

Neste capítulo, analisamos os dados obtidos a partir das entrevistas com o objetivo de entender e descrever como os indivíduos entrevistados vivenciaram os processos de identidade organizacional e de identificação ou não, incluindo alguns possíveis desdobramentos e consequências.

#### **5.1**

##### **Identidade organizacional**

A partir das entrevistas, emergiram do campo duas grandes categorias que ilustram como os entrevistados descrevem a identidade organizacional da empresa. Essas categorias foram nominadas “Feita para reconhecer”, com as subcategorias “Carreira” e “Crescimento”, e “Feita para durar”, com as subcategorias “Solidez” e “Sustentável”, conforme descreve o quadro abaixo:

	Categorias	Subcategorias	Atributos	Entrevistados
Identidade Organizacional Empresa X	Feita para reconhecer	Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreiras desenvolvem-se por mérito</li> <li>• Participação e dedicação estimuladas, reconhecidas e recompensadas, como a contribuição individual</li> <li>• Confiança na contrapartida por parte da empresa – oportunidade, reconhecimento e recompensa</li> </ul>	Emp. 2 Emp. 3 Emp. 4 Ex-emp. 1 Ex-emp. 2 Ex-emp. 5
		Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensão na carreira de forma rápida e vertical</li> <li>• Desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal em termos de competências</li> </ul>	
	Feita para durar	Solidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente atrativo: porte, posicionamento no mercado, marca</li> <li>• Empregadora confiável</li> <li>• Local seguro para desenvolver carreira a longo prazo</li> </ul>	Emp. 1 Emp. 5 Emp. 7 Ex-emp. 3
		Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de longo prazo</li> <li>• Ótimos resultados financeiros</li> <li>• Credibilidade no mercado</li> </ul>	

Tabela 5 – Categorias: identidade organizacional da Empresa X (Fonte: elaboração própria.)

## CATEGORIA 1 – FEITA PARA RECONHECER

A primeira categoria criada para descrever o conceito de identidade organizacional foi nominada como “Feita para reconhecer”, dividida em duas subcategorias: “Carreira” e “Crescimento”.

Essa categoria, exprime a descrição da empresa como um ambiente onde carreiras podem se desenvolver pelo mérito individual de forma rápida e vertical e onde a participação e a dedicação são estimuladas e recompensadas, assim como a contribuição individual. Além disso, é ofertado desenvolvimento tanto profissional como pessoal em termos de competências, o que parece ser percebido como muito atrativo e motivante pelos entrevistados. A relação com a empresa está baseada na confiança de uma contrapartida, na crença de que se trata de uma empresa que reconhece e recompensa: eu me doo, eu faço primeiro, eu entrego, porque eu sei que o reconhecimento virá.

Essa categoria sintetiza a visão de seis dos 13 entrevistados – três atuais empregados e três ex-empregados.

### *Subcategoria 1 – Feita para reconhecer: carreira*

A empresa é descrita pelos entrevistados como um ambiente onde carreiras podem se desenvolver pelo mérito individual e a participação e dedicação são estimuladas, reconhecidas e recompensadas. Da mesma forma, a contribuição individual é desejada, o que parece ser percebido como muito atrativo e motivante pelos entrevistados. Além disso, podemos notar uma grande confiança dos entrevistados na contrapartida por parte da empresa, em termos de oportunidades, reconhecimento e recompensa, o que pode ser constatado nas transcrições das entrevistas a seguir.

A fala deste entrevistado demonstra sua crença de que a evolução em sua carreira dependeria dele, de sua contribuição individual, já que as oportunidades, em sua percepção, existiriam e seriam proporcionadas, oferecidas pela empresa:

Era uma grande empresa, obviamente, que tinha uma estrutura mega e que estava mergulhada num negócio que estava explodindo no país, que era a telefonia móvel, era uma coisa... uma inovação que estava chegando pra gente e que com certeza aquilo ali ainda tinha muito a evoluir e dependia de eu saber aproveitar essa evolução internamente. (Ex-emp. 1).

Já o próximo trecho exemplifica-nos como a contribuição individual alavancou a carreira de modo bastante significativo:

E uma outra ideia que eu tive foi: se a gente tem a área de faturamento, a gente ia ganhar a área de faturamento, e tinha a área de interconexão, por que eu não batia uma coisa com a outra, e a gente criava uma área de garantia de receitas? E ele curtiu horrores a ideia, e aí com aquilo ali eu me alavanquei, pra virar gerente, então eu estava com 21 anos. (Emp. 4).

Este depoimento, por sua vez, também corrobora com a percepção da empresa como reconhecedora das contribuições individuais de seus empregados, recompensando-os e desenvolvendo suas carreiras pelos seus méritos:

O que eles fizeram foi dividir a gerência em duas unidades, uma que cuidava de orçamento e outra que cuidava de gestão. Eu acabei assumindo a liderança de orçamento... eu fiquei com aquela atividade que era a minha escola, e aí com isso eu acabei a despontar mais ainda, e aí acabou que em quatro meses a área se uniu novamente e eu assumi orçamento e gestão. (Ex-emp. 2).

No trecho abaixo, temos o exemplo de um entrevistado trazendo a questão da sua dedicação, das suas atividades e responsabilidades como fato gerador das oportunidades proporcionadas pela empresa, bem como do reconhecimento e da recompensa que lhe foram oferecidas:

Eu me dedicava, me dedicava, me dedicava, passava um ano, fui promovida de analista pleno a sênior. Passou ano, eu fui promovida pra um projeto que parecia superlegal, todo mundo queria estar ali, depois eu fui reconhecida como gerente de seção. Então eu tinha reconhecimento, eu tinha retorno. (Emp. 2).

As falas dos entrevistados refletem de forma bastante clara um ambiente de oportunidades geradas oferecido pela empresa, em que se apresentam a questão do comprometimento, da dedicação, da entrega, mas sobretudo da confiança de uma contrapartida por parte da empresa, da crença de que se trata de uma empresa que reconhece e recompensa: eu me doo, eu faço primeiro, eu entrego, porque eu sei que o reconhecimento virá. Veja-se a próxima sequência:

Eu percebi que a empresa ela abria a oportunidade pra você, bastava a chance de você evoluir, de você crescer, de você e aprender, bastava você querer, bastava você se dedicar... E a empresa sempre mostrou isso, ela sempre reconheceu, ela tinha um reconhecimento muito legal. (Ex-emp. 1).

Neste outro depoimento, o entrevistado deixa clara a sua certeza quanto à oferta de oportunidades por parte da empresa, mas também salienta que deve



haver a demonstração de interesse, de contrapartida, de comprometimento por parte do empregado:

Por que que acho que a Empresa X, eu acho não, eu tenho certeza disso, ela te dá muitas oportunidades, se você quiser também. (Emp. 3).

O mesmo entrevistado expõe o seu exemplo para corroborar a sua percepção e crença na empresa, acrescentando questões como estrutura e *feedback*, para que ele possa ter o melhor desempenho possível e ser reconhecido. Por isso, fica patente que houve inicialmente uma “entrega” por parte desse empregado, para posterior reconhecimento:

Eu tô dobrando, efetivamente, o meu time. Então esse é um reconhecimento que eu tenho do trabalho, entendeu? Viu, Ana, assim, e por isso que eu te falo o porquê da Empresa X fantástica, eu entrego, entrego sim e mostro que eu tô entregando porque é importante você falar, não adianta você entregar sem você mostrar, efetivamente, que é real aquilo que você entregou, né? Não é fazer um PPT porque qualquer um faz um PPT, mas dizer, efetivamente, aquela entrega como está, feedback dos outros também isso é importante, tá? As áreas à qual você presta o teu trabalho, eles dão feedback sobre aquilo e eu peço muito feedback, seja ele qual for, e vou me adaptando a esse feedback, entendeu? Então esse feedback fez com que também o trabalho da M., como profissional X, fosse reconhecido. (Emp. 3).

No trecho a seguir, pode-se notar, como na fala anterior, que o empregado reconhece e valoriza o fato de que a empresa não só oferece oportunidades, mas também estrutura para que seus empregados possam desempenhar bem seu trabalho e ser reconhecidos por meio de seu crescimento:

Uma empresa séria como eu te falei, com uma empresa com p. estrutura, e que o cara que fizesse um trabalho lá bem feito, se dedicasse, ele teria o crescimento lá muito legal. (Ex-emp. 1).

Este entrevistado também traz a sua contribuição, reafirmando a valorização que a empresa conferia àqueles que tinham bom desempenho, exemplificando com a possibilidade do encareiramento interno, bem como externo – como se a empresa pudesse apoiá-los em suas carreiras mesmo como ex-empregados:

Ela conseguia valorizar o funcionário, e que... sempre reconheceu, de uma certa forma, tinha uma questão do reconhecimento seja para a empresa ou seja de negócio, de... as pessoas que mostravam lá, elas cresciam. Eu vi várias pessoas que entraram comigo se tornaram diretores, saindo, sucesso em outras empresas. (Ex-emp. 5).

### *Subcategoria 2 – Empresa X - Feita para reconhecer: crescimento*

Nessa subcategoria, a empresa é percebida como fonte provedora de oportunidades de crescimento. Essas oportunidades podem ser entendidas no espectro desta maneira: variam de uma visão mais restrita, em que são concebidas como crescimento profissional relacionado à ascensão na carreira de forma rápida e vertical, até uma concepção mais geral, não só como carreira em ascensão vertical, mas também como desenvolvimento, nas instâncias profissionais e pessoais, em termos de competências.

Nas falas a seguir, o crescimento é entendido de uma forma mais restrita, como crescimento profissional relacionado à ascensão na carreira, de forma rápida e vertical.

Este entrevistado aborda essa concepção de forma muito clara em sua fala, uma perspectiva focada em sua ascensão rápida e vertical:

Eu sentia que era um lugar que tinha muita coisa pra se fazer e pra melhorar. [...] Eu encontrei isso, um mundo de oportunidades, eu senti assim que era um foguete que estava disparando e eu queria estar na frente do foguete, que a coisa ia crescer. (Emp. 4).

Ele traz sua trajetória de crescimento exponencial:

Foi o primeiro concurso, passei, eu tinha 17, mas no dia da nomeação tinha que ter 18... passei, entrei como técnico contábil. Aí fiquei uns sete, oito meses na área de controle orçamentário, já da parte móvel, fiz um trabalho superbacana, que o atual presidente gostou, aí me convidou pra ir pro marketing. Aí fiquei no marketing um ano e meio, dois anos, e aí nisso eu saí de técnico, já era um analista pleno quando saí do marketing, aí fui pra interconexão, e nisso... aí eu virei consultor, em dois anos, sei lá, em dois anos e pouco. No comecinho foi até estranho, assim, porque a cada sete meses o meu salário quase dobrava, antes de um ano assim. Os quatro primeiros anos o meu salário quadruplicou, quando eu estava lá, menos ainda, uns três anos o meu salário quadruplicou. Aí fizemos um puta ano assim, um tremendo resultado, e aí de um dia para o outro, o L., ele falou assim, “olha o que tu... nossa área vai crescer, mas o que tu faz, tudo que tu faz tá indo pra engenharia, mas tu vai ficar comigo, mas não pergunta o que tu vai fazer ainda porque que eu não sei”. Aí eu cheguei em casa lá, peguei o meu bloquinho, coloquei um monte de ideias na cabeça. E ele curtiu horrores a ideia, e aí com aquilo ali eu me alavaquei, pra virar gerente, então eu estava com 21 anos. (Emp. 4).

Nesses trechos, veremos a referência a “crescimento” a partir de uma concepção mais geral: não somente como carreira em ascensão vertical, mas também como desenvolvimento, nas instâncias profissionais e pessoais, em termos de competências.

O próximo entrevistado fala do seu crescimento, do seu desenvolvimento, do desenvolvimento de suas competências como gestor e formador de pessoas, mesmo que de uma perspectiva muito pessoal:

Eu cresci muito com a empresa, eu acho que a gente ali, como time, eu construí várias pessoas que já foram, viraram gerentes, saíram, tem pessoas que trabalharam comigo que viraram COO de pequenas empresas, uma cervejaria, por exemplo. Eu acho que eu pude formar as pessoas. (Emp. 4).

Na fala a seguir, pode-se ver que o entrevistado reconhece a organização como a provedora de oportunidades de crescimento e desenvolvimento que foram além das fronteiras da empresa, pois estavam atreladas ao desenvolvimento profissional, como indivíduo:

Oportunidade, desafios, resultados, amadurecimento. A X me possibilitou amadurecer muito rápido profissionalmente, em consequência das oportunidades e dos desafios, óbvio, liderança, a X me proporcionou uma série de características profissionais que eu trago comigo até hoje. (Ex-emp. 2).

Há menções mais gerais à empresa como provedora de oportunidades e crescimento, nas quais se constata, novamente, um viés mais operacional, relativo a oportunidades de trabalho e carreira – atividades e cargos. Vejam-se as seguintes sequências:

Uma p. empresa, uma empresa que tinha toda uma condição de eu crescer, evoluir e de ter toda uma estrutura pra desenvolver meu trabalho... (Ex-emp. 1).

Era uma empresa que te dava muitas oportunidades. (Ex-emp. 5).

A X te dá muita oportunidade entendeu? Bastante oportunidade. Até pra trabalhar fora do país se você tiver disposto pra isso. (Emp. 3).

## CATEGORIA 2 – FEITA PARA DURAR

Como segundo e último item para o conceito de identidade organizacional, criou-se a categoria “Feita para durar”, dividida nas subcategorias: “Sólida” e “Sustentável”.

Nessa categoria, a empresa é percebida pelos entrevistados como um ambiente atrativo; levam em conta seu porte, posicionamento, marca e avaliação como empregadora confiável, um local seguro e promissor para desenvolver uma carreira a longo prazo, conforme corrobora a estratégia da empresa. Esta é muito consistente e coerente em suas ações, demonstrando claramente a sua intenção de continuar no negócio e no país, e seus resultados financeiros reafirmam essa percepção, pois ela possui credibilidade e “caixa” para se manter à frente e saudável.

Têm-se, desta vez, quatro indivíduos como representantes – três são empregados, e um, ex-empregado.

#### *Subcategoria 1 – Feita para durar: solidez*

Nessa subcategoria, a empresa é percebida pelos entrevistados como um ambiente atrativo, seguro e promissor, por conta de seu porte, posicionamento no mercado, marca e percepção como empregadora confiável, sendo um local seguro e promissor para se desenvolver uma carreira em longo prazo. Os relatos abaixo, extraídos das entrevistas, identificam a empresa como referência de solidez, de segurança.

Este entrevistado apresenta em sua fala a questão de reconhecer a marca, a posição no mercado e o porte da empresa como algo que remetia a ele uma perspectiva de crescimento seguro em sua carreira:

X celular, celular X eu sei quem é, eu conheço mais e era dominante de mercado, era uma empresa que acho que dava mais segurança assim de fazer uma troca, né, de trocar uma empresa que tu já estava há bastante tempo por uma coisa que te desse uma condição de crescimento, mas também com um pouco de segurança também pra não sair dando pulo no mercado aí sem... (Emp. 1).

A partir deste relato, pode-se perceber que o entrevistado também conhece a empresa e a tem como referência, como uma empresa aspiracional, em função de seu porte:

E eu sempre olhei pra X, na época a já era uma empresa muito grande, eu já tinha uma experiência em tecnologia por ter trabalhado em algumas empresas de *call center*. Então eu tinha a visão da X como a maior empresa do Brasil, uma coisa magnífica etc. Então a visão de grande empresa pra mim era algo realmente idolatrado, né, eu olhava pra uma empresa grande e falava “nossa, como deve ser trabalhar numa empresa multinacional?”. (Emp. 7).

O entrevistado a seguir contribui com a sua visão da estrutura na empresa: vê-se que ele a considerava mais sólida, como uma organização que lhe trazia uma percepção maior de segurança, um ambiente mais propício ao crescimento e ao desenvolvimento:

E foi um primeiro momento que eu senti assim que era uma companhia que podia ser um espaço para crescer assim, sabe? De desenvolvimento, talvez porque eu tivesse vindo de uma experiência aí de seis anos em uma empresa menor... e ali tinha associação de uma coisa mais estruturada, mais sólida, a gente crescia absurdamente, né, era número chinês de crescimento assim, era um negócio... (Emp. 5).

No trecho abaixo, pode-se notar a questão da solidez da empresa sendo avaliada de forma positiva no que diz respeito ao seu potencial de crescimento profissional, pelo porte da empresa, pelo pertencimento a um grupo multinacional:

Eu achava que a perspectiva assim era diferente, né, da multi, daquela coisa de crescimento, né, e a X passava aquela coisa de empresa muito grande, muito sólida, né? E eu acreditava muito assim no meu potencial para crescer dentro desse tipo de empresa... (Emp. 5).

O empregado continua abordando o tema da solidez da empresa com uma conotação de segurança, um lugar onde ele poderia seguir carreira, no sentido de permanecer. Contudo, ele também discute a questão da marca para falar dessa percepção sobre a empresa:

Eu achava que a nossa marca transmitia mais confiança assim, sabe? Eu acho que era esse a palavra, era uma marca mais forte assim, era uma empresa que passava essa percepção no mercado, eu acho que era a sensação que eu tinha... de achar que aquela empresa era uma empresa estruturada, que eu podia ir para frente e tal... (Emp. 5).

Ainda sob a perspectiva da solidez da empresa, que transmite a eles um sentimento de segurança, alguns entrevistados a caracterizam como uma boa empregadora, confiável, mostrando-se um ambiente propício a uma carreira de longo prazo.

Nestes dois trechos, dois entrevistados diferentes referem-se à empresa como “boa pagadora”:

Uma empresa boa pagadora. (Emp. 7).

E é uma empresa que começou também a se mostrar uma boa pagadora, tanto até pelo aspecto mais básico lá da pirâmide de Maslow, a gente começasse, “pô, é aqui mesmo, eu estou ganhando bem”... (Emp. 1).

Nos trechos a seguir, a empresa continua percebida como boa empregadora, desta vez por uma visão mais de recompensa, mas ainda sob a perspectiva de um vínculo de carreira de longo prazo.

Nesta fala, o entrevistado fala sobre a empresa vir se mantendo ao longo dos anos de forma favorável, consistente, alinhada a suas expectativas, o que o faz permanecer nela há oito anos:

Uma empresa em constante mudança, uma multinacional passando por fusões, mas com ótimo benefícios e muito aderente à carreira à longo prazo. Era minha visão na época e não é à toa que eu tô há oitos anos aqui. (Emp. 7).

traz em sua fala a questão da solidez e da segurança, as quais ele percebe na empresa de forma direta, assim como a questão salarial. Complementa essas informações com um novo elemento – a estabilidade, atrelada aos dois primeiros, que completam o ambiente de solidez para o crescimento e o desenvolvimento de uma carreira de longo prazo:

Um grupo sólido, que eu teria uma certa segurança, vamos dizer assim, de estabilidade de trabalho e de ter um salário também bom, ter condição de crescer na carreira, dentro daquela empresa, porque era uma empresa que tinha acabado de chegar no Brasil. Para você ter ideia eu lembro que quando eu entrei a minha matrícula era 846, tinha menos de 1000 funcionários na época. (Ex-emp. 3).

Com outra faceta da solidez, este entrevistado trata da questão da percepção do mercado, introduzindo na discussão o ambiente externo, e discorre sobre a estabilidade e a alta credibilidade da empresa:

É uma empresa estável, né, e com autovalor de credibilidade no mercado. (Emp. 7).

### *Subcategoria 2 – Feita para durar: sustentável*

Nessa subcategoria, a empresa é descrita como voltada ao longo prazo em sua estratégia, sendo muito consistente e coerente em suas ações. Ela demonstra claramente a sua intenção de continuar no negócio e no país, e os seus resultados financeiros somente corroboram essa percepção, pois ela possui credibilidade e “caixa” para se manter à frente na liderança e saudável financeiramente.

Neste exemplo, o entrevistado traz a sua visão sobre a consistência das ações da empresa, que remetem à sustentabilidade e à perenidade dela própria e do negócio:

A X, a X não tá no Brasil pra ser vendida. A gente tá no Brasil pra... tem até um livro, *Feitas para durar*. Eu imagino que a X, a menos que aconteça uma grande aquisição mundial, ela vai se manter no Brasil por muitos anos, ela se estrutura pra isso. Todas as ações que a gente toma aqui são de longo prazo. Então a gente não pode, “ah, agora vamos dar tudo de graça e depois no futuro vamos cobrar” porque depois tu acostuma um cliente a receber coisas de graça, tu não tem como voltar. (Emp. 1).

Na próxima sequência, pode-se perceber também a crença na visão de que a empresa permanecerá atuando a longo prazo, em função de todos os investimentos feitos ao longo do tempo, , o que era, para o entrevistado, algo motivador:

Mas ao mesmo tempo tinha uma perspectiva de crescer, uma perspectiva de chegar em algum lugar e a empresa estava ali, tinha estrutura, tinha dinheiro, estava colocando dinheiro, estavam apostando naquele negócio. Então eu acho que isso era o que eu queria talvez ver em uma empresa, sabe? (Emp. 5).

Ele complementa sua fala afirmando que continua acreditando nesse potencial de crescimento e desenvolvimento de longo prazo da empresa e de seu negócio:

O que eu não perdi, digamos, o que eu não mudei, talvez tenha sido essa fé, de achar que a empresa vai continuar, vai ser, vai crescer. (Emp. 5).

Nos trechos abaixo, pode-se ver como os entrevistados percebem os resultados financeiros internos e externos, a saúde financeira da empresa, o seu potencial de investimento e crescimento, e mesmo a sua liderança de mercado, resultando em muita credibilidade em relação à sustentabilidade e à visão de negócio de longo prazo, não só internamente, como externamente.

Este entrevistado fala da saúde financeira da empresa e de seus resultados ao longo do tempo, numa perspectiva de continuidade, inclusive a comparando ao mercado como um todo e à concorrência direta:

Ainda é uma empresa extremamente saudável e que todos os trimestres a gente mostra que está bem na frente da concorrência em termos de resultados e de história como empresa no Brasil. (Emp. 1).

Nesta transcrição, a contribuição diz respeito à percepção da sustentabilidade da empresa, que, segundo o entrevistado, é indicada pelos números, como em qualquer cenário econômico, e não só por índices de saúde financeira ou pela comparação da empresa com empresas de outros segmentos. O sujeito relata a sua percepção de sustentabilidade do negócio a longo prazo,

dizendo que entende que, “por mais que a gente tenha passado por fusões, a gente olha pra receita, olha pra empresa, a empresa tá boa, tá dando certo. Vai mudar o quê?” (Emp. 7), e o impacto positivo nele causado em função da participação nos resultados, prática da empresa com os seus empregados, o que lhe parece bastante positivo. Leia-se o seu depoimento:

A X sempre em crescimento, né? Eu acho que toda fusão que você vê ou qualquer momento do cenário macroeconômico que esteja aí no Brasil, você olha pra nossa empresa você vê a curva de crescimento absurda. Gerava credibilidade. Por mais que a gente tivesse passando por um momento “ah, precisa enxugar. Dois mil cargos, a gente vai demitir.”. “Pô, a empresa tá ruim?” Não, a empresa teve 40% de EBITDA. Tá ruim? A gente bateu lucro bancário, às vezes, se comparar só com banco e a X a gente tá em terceiro lugar no Brasil em relação à receita. É uma empresa que gera credibilidade em relação à estrutura econômica da empresa, é uma empresa sadia. Nesses momentos, a gente teve crise na Espanha, que a gente sabe que nossa... é nosso subsidiário. Mas assim, não abalou de forma alguma porque o que segura a X, de fato, é o Brasil, né? É uma... é uma receita extremamente absurda, elevada, elevadíssima. A gente tá top 10 no Brasil em relação a empresas... receita líquida, né? Então isso, por mais que a gente tenha passado por fusões, a gente olha pra receita, olha pra empresa, a empresa tá boa, tá dando certo. Vai mudar o quê? Vamos aceitar e vamos trabalhar pra que continue esse lucro crescendo e pra que nosso bolso continue também entrando dinheiro. (Emp. 7).

## CONCLUSÃO

A primeira categoria criada foi “Feita para reconhecer”, dividida em duas subcategorias: “Carreira” e “Crescimento”.

Nessa categoria, a empresa é descrita como um ambiente onde carreiras podem se desenvolver pelo mérito individual, de forma rápida e vertical, onde a participação e a dedicação são estimuladas e recompensadas, bem como a contribuição individual. Além disso, é ofertado desenvolvimento tanto profissional como pessoal em termos de competências, o que parece ser percebido como muito atrativo e motivante pelos entrevistados. A relação com a empresa está baseada na confiança de uma contrapartida, na crença de que se trata de uma empresa que reconhece e recompensa: eu me doo, eu faço primeiro, eu entrego, porque eu sei que o reconhecimento virá.

Esse grupo é composto por seis entrevistados – três atuais empregados e três ex-empregados.



Os atributos encontrados e descritos nas falas dos entrevistados são de características mais internas à organização, como as questões de desenvolvimento de carreira, oportunidades, reconhecimento e recompensa, focados em práticas, crenças e valores que os entrevistados valorizam e acreditam fazer parte da identidade da empresa, podendo denotar aspectos mais centrais da identidade organizacional em questão (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996).

A segunda categoria é “Feita para durar”, que foi dividida em duas subcategorias: “Solidez” e “Sustentável”.

Nessa categoria, a empresa é percebida pelos entrevistados como um ambiente atrativo, por seu porte, posicionamento, marca e avaliação. É vista também como uma empregadora confiável, um local seguro e promissor para se desenvolver uma carreira a longo prazo, em função principalmente de demonstrar ser sua estratégia voltada mais ao longo prazo. Consistente e coerente em suas ações, a organização demonstra claramente a sua intenção de continuar no negócio e no país, e os seus resultados financeiros corroboram essa percepção, pois ela possui credibilidade e “caixa” para se manter à frente e saudável.

Com relação aos entrevistados, têm-se quatro indivíduos como representantes: três empregados e um ex-empregado.

Os atributos encontrados e descritos nas falas dos entrevistados são de características menos internas, como questões ligadas à segurança para o desenvolvimento de carreira na empresa, e sim mais externas à organização, mais voltadas a sua estratégia, marca, posicionamento, resultados e credibilidade no mercado. No caso do atributo segurança para o desenvolvimento de carreira, ele sempre aparece relacionado ao porte, ao posicionamento da empresa, ao que lhe torna única, o que poderia ser interpretado como um aspecto distintivo, como a questão da sua estratégia e resultados, aspectos duradouros da identidade organizacional em questão (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996).

Com relação à perspectiva mais externa como marca, posicionamento e credibilidade no mercado, Dutton e Dukerich (1991) trazem a perspectiva de que a avaliação dos não membros e as reações organizacionais geradas em resposta ao seu ambiente seriam parte do processo de construção do que se nomina identidade organizacional. Complementam afirmando que a organização seria fonte de

autoestima para seus membros não somente por seus atributos, mas também pela imagem que os “não membros” fazem dela e de seus membros, influenciando a própria construção da imagem e autoconceito dos indivíduos.

	Categorias	Subcategorias	Atributos	Entrevistados	Análise
Identidade Organizacional Empresa X	Empresa X – Uma empresa que reconhece e recompensa	Evolução na carreira por mérito/reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreiras desenvolvem-se por mérito</li> <li>• Participação e dedicação estimuladas, reconhecidas e recompensadas, como a contribuição individual</li> <li>• Confiança na contrapartida por parte da empresa – oportunidade, reconhecimento e recompensa</li> </ul>	Emp. 2 Emp. 3 Emp. 4 Ex-emp. 1 Ex-emp. 2 Ex-emp. 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos mais focados em crenças e valores, denotando aspectos mais centrais (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996)</li> <li>• Perspectiva mais interna</li> </ul>
		Fonte de oportunidades de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensão na carreira de forma rápida e vertical</li> <li>• Desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal em termos de competências</li> </ul>		
	Empresa X – Uma empresa feita para durar	Sólida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente atrativo: porte, posicionamento no mercado, marca</li> <li>• Empregadora confiável</li> <li>• Local seguro para desenvolver carreira a longo prazo</li> </ul>	Emp. 1 Emp. 5 Emp. 7 Ex-emp. 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos que a diferenciam e focados numa visão de longo prazo, denotando aspectos distintivos e duradouros (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996)</li> <li>• Perspectiva mais externa, trazendo a questão Mercado, Marca - Imagem (DUTTON; DUKERICH, 1991)</li> </ul>
		Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de longo prazo</li> <li>• Ótimos resultados financeiros</li> <li>• Credibilidade no mercado</li> </ul>		

Tabela 6 – Conclusão – Categorias: identificação organizacional da Empresa X (Fonte: elaboração própria.)

Outras características como mercado/segmento de telecomunicações, grande empresa/multinacional, líder/liderança de mercado, gestão focada em resultados/foco em resultados foram citadas de forma descritiva, caracterizando a empresa de maneira positiva. No entanto, não foram interpretadas como referências identitárias (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996), tampouco apareceram na fala de entrevistados com frequência que merecesse análise mais detalhada.

Os outros três entrevistados não foram categorizados, por isso não fizeram parte dessa análise.

## 5.2

### Identificação e processos de identificação

O conceito de identificação é descrito por muitos teóricos como algo que favorece um sentimento de pertencimento, de fazer parte, assim como de fazer sentido, de fornecer significado em fazer parte de algo, de fortalecer a autoestima (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH, 2008). Na perspectiva da organização, esse fenômeno pode propiciar um maior controle sobre as atitudes de seus membros e um fortalecimento do compromisso, da cooperação entre estes e ela, podendo facilitar, ainda, o alinhamento entre os objetivos de seus membros às suas estratégias, metas e demandas, sendo suporte para decisões de manutenção de vínculo com a organização (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

#### PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO

Emergentes do campo, foram criadas seis categorias que ilustram como esses indivíduos caracterizam o seu processo de identificação com a organização. Essas seis categorias foram nominadas e subdivididas segundo seu processo de identificação, como se vê a seguir:

- Porque eu me orgulho em estar aqui – Total identificação (2 entrevistados).
- Porque eu preciso estar aqui – Trabalho ou Encaixe de identificação (2 entrevistados).

- Porque é útil estar aqui – Identificação instrumental (1 entrevistado);
- Porque eu não me reconheço mais aqui – Desidentificação (3 entrevistados).
- Porque eu estou aqui, não quer dizer que somos iguais – Desidentificação/Eu não sou a organização (1 entrevistado).
- Porque é bom me sentir de volta – Reidentificação (1 entrevistado).

Essas seis categorias serão detalhadas e analisadas perante a teoria presente em nosso referencial teórico, em conjunto com as falas dos seus representantes.

<b>Categoria</b>	<b>Processo de identificação</b>	<b>Componentes de identificação</b>	<b>Motivadores e necessidades</b>	<b>Entrevistados</b>
Porque eu me orgulho em estar aqui	Total identificação	Componentes da identidade central	Redução da incerteza, aplacando necessidades como segurança, continuidade, busca pelo significado e senso de pertencimento	Emp. 5 Ex-emp. 4
Porque eu preciso estar aqui	Trabalho ou encaixe de identificação	Conteúdos da identidade	Elevação da autoestima, autovalorização e busca por crescimento e projeção, aplacando necessidades como status, prestígio, crescimento; e projeção e busca pela redução da incerteza, aplacando necessidades como afiliação, segurança e continuidade	Emp. 7 Ex-emp. 1
Porque é útil estar aqui	Identificação instrumental	Comportamentos da identidade	Elevação da autoestima, autovalorização e busca por crescimento e projeção, aplacando necessidades como status, prestígio, crescimento; e projeção e busca pela redução da incerteza, aplacando necessidades como afiliação, segurança e continuidade	Emp. 4
Porque eu não me reconheço mais aqui	Desidentificação	–	–	Ex-emp. 2 Ex-emp. 3 Ex-emp. 6
Porque eu estou aqui, não quer dizer que somos iguais	Desidentificação – Eu não sou a organização	–	–	Emp. 6
Porque é bom me sentir de volta	Reidentificação	Componentes da identidade central, conteúdos da identidade e comportamentos da identidade	–	Emp. 1

Tabela 7 – Categorias: identificação organizacional da Empresa X (Fonte: elaboração própria.)

### *Identificação total*

Essa categoria emergiu da narrativa de dois indivíduos que demonstraram processo de identificação total com a organização, apresentando componentes da identidade central, como autodefinição, importância e afeto.

Nela, os indivíduos autodefiniram-se como cocriadores da empresa, por sua percepção de participação ativa na construção da organização, onde suas histórias se entrelaçam e se confundem, demonstrando sentimentos de orgulho por essa participação e pelo próprio pertencer a essa empresa que eles ajudaram a construir e viram crescer. Valoram questões similares à da organização, como o seu propósito de levar comunicação ao alcance de toda a sociedade.

Nessa categoria, os indivíduos apresentam como motivação básica para seu processo de identificação aspectos ligados à redução da incerteza, aplacando necessidades como segurança e continuidade, busca pelo significado e senso de pertencimento (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON, DUKERICH, HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998, 2000; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Nos trechos abaixo, exemplificam-se falas relacionadas à percepção de construção, como cocriação. É possível constatar, por meio de uma metáfora, a participação na construção da empresa sendo percebida como um processo de “gestação e criação”, no qual a empresa e o indivíduo seriam entendidos como “feitos de um mesmo barro”, comungando de elementos de autodefinição em comum, denotando alto grau de identificação:

Acho que foi em 2004 que foi o lançamento da marca X, que foi uma grande virada, [...] é uma relação meio materna assim, a gente viu aquela coisa nascer, a gente participou da construção, a gente viveu cada milhão de clientes, a gente comemorando o primeiro milhão de cliente. Então é uma relação que você cria, que não dá pra descrever, não é uma coisa profissional, é uma coisa que você desenvolve um carinho, como eu costumo dizer, quase que materno, né? (Ex-emp. 4).

Esta citação aborda novamente a questão da construção da empresa, de ser parte desse início, como algo que envolve e define. Percebe-se o componente de autodefinição da identidade central do modelo de identificação utilizado, onde o sujeito demonstra total identificação com a organização:

Mas eu acho que foi muito isso, era o espírito que nos unia assim, era aquele sentimento de criação de uma empresa nova, de estar apostando em algo novo. De novo, a gente estava lá na

nossa startup gigante, estava todo mundo de novo começando o jogo, e assim, com as suas diferenças sendo respeitadas, digamos assim, sabe? (Emp. 5).

Nos relatos abaixo, são exemplificadas questões referentes a sentimentos e emoções, muito ligados ao orgulho de ser, fazer parte, pertencer à organização.

Este trecho da entrevista diz respeito à questão afetiva que o pertencimento traz em si, a vontade de fazer parte, de estar ali, deixando clara a sua autodefinição via essa relação:

Eu acho... era um sentimento... eu acho que era um sentimento de orgulho assim, vou te dizer, apesar de todo esse estresse era um negócio engraçado, porque a gente tinha uma relação de orgulho de pertencer, sabe? Não tinha um lance assim meio místico assim, de ir lá, gostar do dia a dia e dizer que fazia parte da X, e contar para os amigos, né, imagina eu com pouca idade lá e falando. Então tinha esse lado de pertencimento assim, sabe? Que era uma coisa bem da época, assim, como eu te falei, aquele sentimento de estar dentro de uma coisa que ia ser o futuro, de que ia ser o... que seria o pra frente das coisas. (Emp. 5).

Na narrativa dessa entrevista, pode-se notar que a contribuição dada por esse profissional durante a sua trajetória na empresa, entendida por ele como apoiadora de sua construção, o define como profissional, pois, além de perceber sua história entrelaçada à da empresa, ela carrega em si emoções e sentimentos positivos, que se perpetuam e que, mesmo num momento delicado de desligamento, ele mantém essa percepção e vínculo,. Denota-se, assim, um processo de identificação com a organização:

Eu tenho muito orgulho dessa história, tenho muito orgulho da minha história, da minha história como profissional dentro da X, e da história que ajudei a construir, eu acho que isso é um sentimento muito bom, para você nutrir no momento em que você sai da empresa. É isso.(Ex-emp. 4).

Na fala a seguir, é possível observar que deixar a empresa foi uma opção consciente, no intuito de preservar o que existiu como autodefinição e referência profissional e, conseqüentemente, o processo de identificação:

Uma das coisas que me pesou muito também, na minha saída da X, foi isso, quando eu percebi que os meus olhos já não brilhavam mais, com a mesma intensidade que brilharam durante 15 anos que eu trabalhei, eu falei “está na hora de sair”, por quê? Porque eu não posso deixar apagar toda essa história que eu construí, que esse tempo todo que eu fui feliz nesse lugar, porque a gente consegue ser feliz trabalhando, e vivendo no mesmo lugar, né? (Ex-emp. 4).



No trecho anterior, também foi abordada a questão da valoração em sintonia com a empresa.

Na próxima fala, podemos perceber a relevância atribuída ao sentido do que se faz, do que a empresa entrega para a sociedade. Ademais, o vínculo com a empresa não passa somente por questões relativas a recompensa, mas também pela crença, pelo propósito, do que pode ser realizado, já que este está alinhado ao da empresa, o que viabiliza seu processo de total identificação com a organização:

A gente está vendendo uma coisa que faz a sociedade ficar melhor, né? Assim, que é uma coisa que, apesar do lucro, apesar do objetivo final de ganho a gente está fazendo uma coisa que faz parte da vida das pessoas, em sentido positivo. Não é só pela grana, sabe? Eu acho que nunca, talvez nunca tenha sido só pela grana o nosso trabalho aqui, sabe? Nunca foi só por isso eu acho. Passa pelos meus valores pessoais, lógico, mas assim, tem a questão da gente achar que está fazendo uma coisa melhor, sabe? Para a sociedade assim, para a vida, para a comunicação das pessoas. (Emp. 5).

#### *Processo de trabalho ou encaixe de identificação*

Essa categoria é composta por dois indivíduos que apresentam processos de encaixe de identificação com a organização, demonstrando conteúdos de identidade.

Nela, os indivíduos apresentam comportamentos e posturas de cuidado com a empresa e da sua relação com ela, na procura pela sua perpetuação, e demonstram dedicação e disponibilidade, contribuindo no que for necessário, buscando seu pertencimento.

As características listadas nessa categoria parecem apresentar como motivação básica para o processo de encaixe de identificação aspectos ligados à elevação da autoestima, à autovalorização e à busca por crescimento e projeção, – aplacando necessidades como status, prestígio, crescimento e projeção – e a busca pela redução da incerteza – aplacando necessidades como afiliação, segurança e continuidade (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON, DUKERICH, HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; 2000; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

No próximo relato, verifica-se que a empresa aparece como um outro, como um ente separado do qual ele almeja fazer parte, pois ela é muito bem avaliada,

provedora de segurança. Para tal, há um esforço, um trabalho, um cuidado nessa relação, para que ela seja sempre positiva e duradoura:

Eu sempre vesti a camisa da empresa, desde o primeiro dia. Eu lembro que na época o pessoal falava, brincava que “se cortasse meu braço ia sair os xzinhos pulando”. Então assim, eu sempre abracei a causa X, sempre abracei receita da X mais que eu não cuidasse da receita eu queria saber se a receita tava boa, né? A minha relação sempre foi muito boa, eu nunca tive atrito com a Empresa X. Uma empresa boa pagadora, né, é uma empresa que me dá uma qualidade de vida maravilhosa porque eu tô há seis quilômetros da minha casa, né? Os benefícios são maravilhosos perante o mercado, alguns são até acima do mercado competitivo, se você for criar uma igualdade de benefícios, né? Meu relacionamento com X sempre foi perfeito (Emp. 7).

A seguir, percebe-se a dedicação, todo o empenho, no intuito de que fosse notado o desejo de fazer parte colocado em ação, por meio da expressão de um conteúdo de identidade que denota o trabalho de encaixe de identificação:

Isso eu mergulhei, não tinha horário, não tinha final de semana, não tinha tempo, eu viajava muito, eu fui pra fora do estado do Rio de Janeiro, passava... a gente promovia eventos, promovia festas no interior do estado então virava noite, trabalhava sábado, trabalhava sexta-feira, isso na forma de outro, você pode ter certeza que alguém está sempre vendo (Ex-emp. 1).

Nesta outra citação, continua explícita a dualidade entre o indivíduo e a empresa, mas numa relação de necessidade, na qual o “cuidar do negócio” reaparece. Também ressurgem o trabalho de encaixe para pertencer e continuar a pertencer e a permanecer, em função da percepção favorável de saúde financeira que o negócio oferece, o que pode ir ao encontro do motivador de redução da incerteza e da necessidade de segurança no processo de identificação:

Porque eu preciso da empresa, né? Então eu trato isso aqui como meu negócio também. Eu sou o cara que quando vai ter uma divulgação de resultados, eu agendo na minha... no meu Outlook pra estar presente no auditório pra enxergar o resultado. Tem muita gente que c... pra isso. Eu quero saber número, o número da empresa é o meu número, é o número da minha vida. Enquanto eu estiver aqui na empresa é a empresa que paga as minhas contas. Eu pago, óbvio, eu sou manipulador do dinheiro, mas... é a minha empresa, é a minha empresa. A X é minha empresa. Então qualquer momento de fusão ou de instabilidade que teve aqui, não alterou porque eu olhava pra X como aquilo sendo uma coisa positiva. Eu sempre enxerguei qualquer alteração que venha ser feita... óbvio, é trabalhoso, é algo que você vai ter que se readaptar, você vai ter que zerar o teu histórico profissional pra poder mostrar uma nova atividade, mas... a empresa é minha, é minha empresa, então eu preciso...

eu preciso gostar, eu preciso confiar, acreditar. Não é à toa que nesses oito anos que eu tô aqui, eu não vi a curva de receita cair nenhum mês, eu não vi a curva de EBITDA cair, eu não vi faturamento líquido, nem bruto, cair. Óbvio, a gente... tem hora que a gente perde a liderança, *market share* T. né, mas sadiamente a empresa continua em elevados números aí, em elevado crescimento. (Emp. 7).

No relato que se segue, a empresa novamente aparece como um outro com o qual se mantém uma relação dita de reciprocidade em função de um retorno que é esperado e necessário. Portanto, a dedicação está presente como um conteúdo de identidade nesse esforço de encaixe de identificação:

Eu sempre tive uma relação muito ganha-ganha com a empresa, sempre me doei muito pra empresa, porque eu sabia que tinha sempre um retorno dela de alguma forma, não só como na parte financeira como na parte da possibilidade de crescimento, eu sempre enxerguei de fora a X como uma empresa séria como eu te falei, com uma empresa com p. estrutura, e que o cara que fizesse um trabalho lá bem feito, se dedicasse, ele teria o crescimento lá muito legal. (Ex-emp. 1).

Identifica-se, no próximo recorte, o conteúdo de identidade, que vem travestido de dedicação, mas denota a disponibilidade de contribuir no que for necessário, nesse trabalho de ajuste, de esforço de identificação. Demonstra o indivíduo, assim, o real interesse em fazer parte da organização, motivado pelo senso de pertencimento:

As pessoas trabalham comigo sabem que eu não arredo pé pra um *job* não concluído. Em nenhum momento desse eu fiquei estressado, em nenhum momento desse eu consegui levar isso como ponto negativo, eu soube administrar. Tô sabendo até hoje. Então assim, é uma empresa que eu valorizo como minha empresa e agradeço ela até o momento por fazer parte da minha trajetória e até hoje. (Emp. 7).

### *Identificação instrumental*

Essa categoria é composta por um indivíduo que apresenta processo de identificação instrumental com a organização, demonstrando, por vezes, comportamentos da identidade.

Nela, o indivíduo pauta a sua relação com a empresa, com o quanto ela é capaz de corresponder às suas expectativas, que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento de sua carreira, tocando questões como crescimento e recompensa, status e prestígio, afiliação e segurança.

Mesmo demonstrando ser um processo de menor vínculo com a organização, o indivíduo parece apresentar como motivação básica para o processo de identificação instrumental aspectos ligados a elevação da autoestima, a autovalorização e a busca por crescimento e projeção. Aplacam-se, com isso, necessidades como status, prestígio, crescimento. Ao processo de identificação instrumental referem-se, também, a projeção e a busca pela redução da incerteza, suprimindo a necessidade de afiliação, segurança e continuidade (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; 2000; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Na seguinte fala, é possível entender a perspectiva utilitarista na qual se baseia a relação do entrevistado com a empresa:

Eu acho assim, uma empresa espetacular. Eu acho que a X é uma empresa espetacular, que sempre se manteve na liderança, eu sempre tive as minhas vontades saciadas, isso eu acho que é um negócio assim, até então eu tive as minhas vontades saciadas, eu tive... (Emp. 4).

Nesta citação, mais uma vez, colocam-se as questões de como se estabelece a relação com a empresa e de quais são os objetivos desta, em função da satisfação das suas prioridades, numa clara relação de troca em que o equilíbrio tem de existir para que a relação se perpetue. Para tal, ele age, comporta-se, entrega resultados, demonstrando comportamentos de identidade, alinhados a um processo de identificação instrumental:

Eu tenho um laço emocional com a empresa, esse laço é muito mais com as pessoas do que com a corporação em si, porque essas pessoas que criam isso... esse ambiente todo, né? Eu estou há muitos anos com o L., nós estamos há 17 anos juntos. E eu acho que assim, essa questão toda, os desafios que a empresa tem, eu tenho oportunidade com COO, ele me chama pelo sobrenome, o C.(COO), uma vez por mês tenho reunião com ele, mostro e tal, assim então, as minhas necessidades do ego, elas estão eu acho que, minimamente, atendidas. Eu já estou a bastante tempo no mesmo cargo, assim, apesar de estar... tenho consciência que eu tenho um salário top pra a minha posição, é muito bom, valorizado adequado com a minha... eu acho que é adequado a minha entrega, que é uma entrega diferenciada, com um conhecimento diferenciado, que resolve questões pontuais mais complexas. Mas eu já acho assim, que o meu momento de virar diretor, pra mim, eu tenho uma expectativa de carreira ainda, eu já tive um negócio fora, já fui sócio de uma empresa, a gente chegou a ter 80 funcionários, faturar 1 milhão no melhor mês, depois a experiência não foi muito bem-sucedida. (Emp. 4).

Na próxima narrativa, nota-se que a relação com a empresa está sempre sob avaliação, em virtude do que pode vir a ser ofertado externa e internamente e das necessidades pessoais de afiliação e segurança, na busca constante de equilíbrio e saciedade:

Estou sempre olhando assim oportunidades do mercado, eu olho muito pra dentro de mim assim, modelos mentais hoje, hoje eu consigo ver... o meu pai passou 30 e poucos anos na mesma empresa, eu vejo o quanto eu levo dele dentro de mim, né? E o modelo mental... tem dois modelos mentais assim, que são bem opostos: um é o modelo que tu tens aversão ao risco, e tu faz as coisas por medo, e outro porque tu quer inovar, porque tu quer fazer a coisa diferente, tu quer mudar o mundo. Eu tenho mais esse do querer mudar as coisas, e um pouco do outro, e eu tenho que acabar com esse modelo mental da aversão ao risco dentro de mim, eu acho que pra dar esses passos maiores, ele já está bem pequeno. Então assim, eu tenho, desenvolvido alguns projetos em paralelo, e aqui dentro assim, eu tenho uma aspiração que já está mais forte, que ela já está batendo, eu tive outras oportunidades de ser diretor em São Paulo, na Nextel, em outras coisas, mas eu não aceitei ainda. Estou em um momento porque eu acho que é a melhor empresa, eu acho que é o espaço, eu acho que tem áreas que eu vou fazer muita diferença, num pensar diferente, num atuar diferente. (Emp. 4).

Já nesta citação, percebe-se a retomada da relação com a empresa, denotando-se maior vínculo, em função da trajetória percorrida e do desejo de permanecer e contribuir. Contudo, há a condição de que a relação continue sendo percebida como favorável no que concerne às necessidades atendidas, apontando para um processo de identificação instrumental:

Então assim, eu estou participando de um processo agora também nisso, estou fazendo... eu diria assim, que... porque eu tive as minhas necessidades atendidas, tem uma reciprocidade minha, eu já tive outras oportunidades só por dinheiro e não fui, porque não achava que o conjunto do projeto não era tão bom, e é um lugar que eu acho que eu ainda tenho muito pra dar e que eu quero estar. Então a minha posição é que eu quero... que essa empresa fez parte da minha vida financeira, da minha vida emocional, e eu também quero retribuir aqui muito dessas coisas. Mas as minhas necessidades estão aumentando, então no momento em que eu não sentir o equilíbrio mais nessa equação as coisas mudam, mas, por enquanto, eu acho que está bem equilibrado (Emp. 4).

Verifica-se, por fim, na fala a seguir, o caráter mais instrumental, utilitário e em constante avaliação dessa relação em que a empresa é percebida como outro. Daí, por meio de uma relação de troca, podem-se ter necessidades como sucesso, prestígio, resultados, afiliação e segurança atendidos:

Então eu acho que eu estou muito feliz, e vejo a X superbem, tem indicadores sólidos, alguma coisa ou outra pra mexer, acho que as mudanças estão em curso, e que eu quero contribuir. Se perguntar assim, se eu quero ficar depois... “mais quantos anos eu imagino ficar?”, eu ficava aqui até me aposentar. Então... mas vamos ver, enquanto as necessidades forem sendo supridas, de lado a lado, a gente vai ficando. (Emp. 4).

### *Processo de desidentificação*

Essa categoria é composta por três indivíduos que apresentaram processo de desidentificação com a organização, o que resultou em desligamento.

Nessa etapa, os indivíduos não mais reconhecem certas características da empresa na qual acreditavam trabalhar (identidade organizacional). Cada entrevistado, com sua situação específica, compartilha sua percepção de que algo, em função de uma mudança ocorrida na gestão e/ou na estrutura da empresa, se altera e que isso impacta em sua percepção de quem é aquela empresa na qual ele trabalha, desestabilizando sua identificação com ela de tal forma que resulta num processo de desidentificação.

Como nota-se nessa categoria, alguns acontecimentos alteraram crenças que os indivíduos possuíam sobre a empresa, desencadeando mudanças em seu processo de identificação (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Inconsistências entre o esperado e o observado com relação às ações organizacionais também podem fazer com que os indivíduos revisem suas crenças quanto a identidade organizacional, aumentando ou diminuindo a atratividade e a força dos níveis do processo de identificação de seus membros (DUTTON; DUKERICH; HARQUALL, 1994), ocasionando, em última instância, um processo de desidentificação.

Petriglieri (2015) propõe que, quando inconsistências acontecem e são percebidas, um estágio de identificação desestabilizada pode ocorrer, sendo esse normalmente causado por algum fato entendido como uma transgressão, uma ruptura, uma mudança que tira o indivíduo de um estado inicial de compartilhamento dos atributos de autodefinição com a organização, como também de pensamentos e sentimentos positivos acerca desta e de seu pertencimento a ela. No lugar, essa transgressão acarreta sensações negativas ao empregado com relação à empresa e ao seu pertencimento a ela, causando um estado de ambivalência em que convivem lado a lado sentimentos e pensamentos

positivos e negativos. Originam-se daí dúvidas sobre a organização e a manutenção de seu processo de identificação com ela, bem como com relação à continuidade de seu pertencimento, onde uma possível solução a essa ambivalência seria o processo de desidentificação, como se observará nos trechos a seguir.

No relato que se segue, vê-se que, apesar de a relação com a empresa como empregadora parecer estar caminhando, algo que não era percebido anteriormente se revela e não é reconhecido como pertinente, já que não faz parte da autodefinição do entrevistado:

Então eu começava a entender que isso acontecia no mundo corporativo, e que por melhor que fosse a minha performance, por melhor que os meus bônus fossem sensacionais, existia uma indicação e existia assim, um favorecimento dentro da empresa, né? E eu procurava não participar disso, eu procurava sempre deixar que a política não me levasse, não compromettesse a minha performance profissional, né? Os prós e os contras, eu vivi as dores do contra e foi por isso que acabei saindo da companhia. [...] Eu cheguei a viver ainda dois anos de “é cada um por si, busque o seu espaço”, e aí existia muito a relação política dentro desse “busque o seu espaço”, que era alguma coisa que eu não conseguia combinar com o meu perfil, o meu perfil era muito “mostre o seu resultado e você vai ter o seu espaço”, naquele momento não era mostre o seu resultado né, era seja uma boa menina, então eu acho que ali começou a estremecer a relação e rapidamente isso acabou sendo percebido e eu acabei saindo. (Ex-emp. 2).

Acontece, no próximo trecho, mais uma alteração na relação – o indivíduo questiona-se sobre quem era na empresa naquele momento:

Mas foi exatamente quando eu comecei a perceber essa mudança de postura em que a matriz não ouvia mais a gente por diferentes questões, seja em projetos ou seja em questões de relações de trabalho e tudo mais. Então a matriz começou a vir com algumas determinações de coisas a serem feitas, alguns projetos que a gente sabia que não faziam sentido aqui, que não iriam funcionar aqui, mas insistiam nisso e chegavam ao extremo de não querer ouvir os nossos argumentos mais. (Ex-emp. 3).

Neste pequeno trecho, está claro que algo antes valorizado não mais é reconhecido:

E eu saí, respondendo a tua pergunta inicial, eu saí porque começou a mudar um pouco esses valores, esses exemplos, vamos chamar de exemplo, né, do dia a dia começaram a mudar, comecei a perceber que não tinha mais, sabe? (Ex-emp. 6).

Nota-se, a seguir, o quanto as novas práticas colocavam em cheque quem se era no passado e como seria a relação com essa percebida “nova empresa”:

Houveram vários momentos de dúvida, inclusive, com relação a tudo que tinha sido feito né, apesar de ter sido de muito sucesso, sempre colocaram em cheque... em questionamento tudo que havia sido feito no passado, e naturalmente, isso mexia um pouco com o ego de todos que estavam na equipe teoricamente T., então foi bastante complicado, né? (Ex-emp. 2).

Já na fala que se segue, são visíveis o incômodo, o sentimento negativo sobre quem se é, e as perspectivas com relação a quem se poderá ser, sob o ponto de vista do desenvolvimento do trabalho. Isso é mais um indício da desestabilização do processo de identificação:

Eu comecei a ser impedido de fazer o que eu gostava que era desenvolver. Porque para desenvolver alguma coisa, eu preciso ter liberdade de criar e de propor coisas novas e essas coisas poderem ir adiante. Eu comecei a não ter mais isso, o trabalho...o meu trabalho era simplesmente tentar viabilizar algo que alguém na Espanha decidiu que deveria ser feito. [...] Mas teve problema muito grave de motivação, né? A minha motivação foi para o chão, eu ia... O trabalho virou um trabalho burocrático. Eu fui cada vez mais me afastando dessa coisa de desenvolvimento, da criatividade e tudo mais e ficando mais no trabalho de simplesmente administrar as pessoas, “ah é, tem um projeto, faz aí, faz lá, fala com o outro, fala com A, fala com B, faz isso, faz aquilo”, entendeu? (Ex-emp. 3).

Nesta próxima transcrição, pode-se perceber o que não mais é identificado na organização, o que gera sentimentos negativos quanto à permanência nesta. Rapidamente, é feita uma avaliação quanto ao processo de identificação, culminando-se numa definição de saída:

Aí teve uma reunião, na época com o diretor lá, não era diretor, era vice-presidente, debatendo assuntos de interesses coletivos, dentre eles clima, dentre eles futuro. E nessa reunião, palavras... ouvi coisas assim que eu... e em momentos anteriores, e anos anteriores eu nunca esperava ouvir dentro daquela empresa. [...] Ah, não daí resumindo. “É isso aí mesmo, quem não tá satisfeito vai embora”, entendeu? Coisas desse tipo. Desse tipo né... não foi exatamente isso que eu falei, mas foi quase isso. Aí depois que eu ouvi aquilo ali eu falei “cara não são os valores mesmo que eu...que tinha aqui”, mas aí eu falei, “pô, vale a pena eu continuar?” Aí eu avaliei que não valia a pena, entendeu? Então foi muito mais questão de valores mesmo, entendeu? Não era trabalho, não era a infraestrutura em si, que é uma excelente empresa, não tem do que reclamar, eu tô orgulhoso de ter trabalhado lá e agradeço muito, muito até hoje, tudo o que eu aprendi lá. Mas tem um momento que faz parte né, no mundo cooperativo, as coisas mudaram e a empresa,



naquela época que eu tava lá, não tava batendo muitos com os meus valores. Algumas coisas que eu acreditava não estavam, sabe? Sendo tratadas da maneira que eu achava que era a mais correta. Mais correta, né? Difícil falar assim também porque parece que eu sou o dono da verdade não, mas é que tem coisas que tem que bater junto com o teu coração lá, entendeu? Então tinham coisas que não tava batendo. Tava me sentindo mal. (Ex-emp. 6).

É possível verificar, em seguida, os sentimentos negativos surgidos nos momentos de desestabilização da identificação – questiona-se o processo de identificação e vislumbra-se até uma possível saída da organização:

Muito mal. Me sentia muito mal, porque a gente construiu algo que foi muito duro, acreditava muito em tudo que a gente estava entregando e fazer mudanças de uma forma desestruturada era ruim. E eu conseguia ver que isso estava acontecendo na companhia como um todo, não era só na área financeira, então eu via outras áreas se desestruturando também, talvez pela falta de cuidado na condução da *joint venture*, né? (Ex-emp. 2).

Nesta citação que se segue, a visão e o desejo implícito de afastamento da empresa são expostos e culminam na perda do senso de pertencimento, denotando a desidentificação:

E quando foi chegando nesse final, a empresa foi ficando mais política, mais hierarquizada, e criando mais camadas de isolamento em que eu fui ficando uma camada mais limitada. Então a minha leitura era como eu tivesse recebido um... estivesse recebendo um *downgrade*. [...] E aí fere esse teu sentimento de orgulho, de pertencimento, você começa a deixar de ter orgulho de pertencer. É aquela coisa, você sabe que a equipe na qual você está inserido, ela é medíocre, e você está sendo medíocre igual nem eles. Então você perde a motivação, orgulho, essas coisas. (Ex-emp. 3).

Vê-se, desta vez, que não há mais relação, que não mais se reconhece a organização e não mais se reconhece a relação com essa organização, comportamento característico do processo de desidentificação:

O que eu não via mais nela... não sei, talvez confiança, eu não tinha mais confiança nas pessoas que iam me liderar. Não tinha mais aquela coisa do “eu posso questionar, eu posso argumentar” como sempre vinha acontecendo porque a ideia é construir. Não, não tinha mais isso, porque não tinha como, perdeu a relação de confiança, eu não podia mais ser a A, eu ia ter que fazer um papel político que eu não gosto de fazer, então assim, eu ia acabar sendo uma pessoa que eu não sou, e aí eu acabei então... (Ex-emp. 2).

Após a desidentificação exemplificada na narrativa a seguir, a relação de trabalho, por opção do indivíduo, não foi interrompida imediatamente, mas se manteve em bases instrumentais, de forma tênue e datada:

Não, assim era um relacionamento assim, era mais frio, era mais relacionamento empregado e empregador. Era normal, nada além disso mais. Com respeito, fazia o meu trabalho, que eu era pago. A empresa também, pouca... nenhum tipo de problema corporativo. Mas não era nada além disso, entendeu? Era um relacionamento empregador empregado. Ponto. Entendeu? Não tinha mais emoção, uma coisa que me prendia mais lá, sabe? Tinha esfriado já isso. (Ex-emp. 6).

Como no trecho anterior, pode-se observar, a desidentificação e o quanto a manutenção de uma relação de trabalho nesses moldes podem não ser produtivos tanto para o profissional como para a empresa:

Você começa ter uma relação meio, qual é a palavra que eu usaria para isso? Meio cínica com a empresa, de você ficar assim, “ah é isso que vocês querem que a gente faça? Tá bom, vamos fazer”, você começa a perder um pouco aquela coisa de você querer, “pô cara, olha só”. Eu costumo dizer isso, eu só critico uma pessoa ou só aponto uma falha da pessoa, quando eu gosto dela, quando eu começo a não... não tenho nenhuma consideração pela pessoa eu não falo mais, vou falar o que cara? O cara não quer ouvir, a pessoa não quer melhorar, então não tenho o que falar. Então começou a ser um pouco nessa linha com a empresa, eu falei, “cara eu não tenho o que criticar, é uma perda de tempo você ficar dando sugestão de como melhorar”. (Ex-emp. 3).

#### *Processo de desidentificação (Eu não sou a X)*

Essa categoria é composta por um indivíduo que apresenta processo de desidentificação com a organização, mantendo o comprometimento (ASHFORTH; MAEL, 1989) e o vínculo empregatício com ela, sem, contudo, apresentar qualquer componente de identificação. Pelo contrário, ele demonstra se perceber diferente, apartado, desidentificado (KREINER; ASHFORTH, 2004).

Nesse item, o indivíduo pauta a sua relação com a empresa de forma profissional, baseado no que ele avalia ser devido em função de seu comprometimento, responsabilidades, trajetória e “nome” construído na organização e no mercado.

Como se entende não haver processo de identificação, por mais que haja permanência na organização, não se fará menção aos seus motivadores e necessidades. Mas como ressaltam Kreiner e Ashforth (2004) empregados

“desidentificados” podem permanecer na organização por falta de alternativa melhor ou de simples alternativa naquele momento ou pela impossibilidade de arcar com isso e pela real noção do custo associado a seu desligamento.

No relato que se segue, é possível acompanhar todo o processo de desidentificação do entrevistado, desde o fato que dá início ao processo de desestabilização da identificação até a constatação de que algo muda em sua relação com a empresa, de que algo que havia não há mais e que, dali em diante, sua relação será estabelecida em outras bases:

Em 2014 a gente teve uma situação bem crítica, por uma alteração da estratégia da companhia na venda de um produto, que era o antigo FWP, que era o fixo móvel, que o meu canal era o que mais vendia. [...] Eu fiquei doente, porque eu sofri um assédio moral dentro da companhia... eu fui ameaçado de demissão em pleno comitê comercial. Hoje eu falo abertamente sobre isso porque eu tô curado, literalmente. Mas aquilo me fez tão mal porque era um pânico que a companhia criou e a companhia não aceitava as alternativas de recuperação que a gente tava propondo... E aí num determinado comitê, o nosso vice-presidente, na época, parou o comitê e falou “não, não, não, olha, eu tô cansado de ouvir tudo isso. A gente tem dois gerentes de divisão aqui, um de canal e um de produto, se eles não conseguem trazer uma solução plausível pra isso, manda os dois embora”. [...] E quando eu fui diagnosticado com síndrome de *burnout*, ali caiu uma ficha. E ali eu comecei a me respeitar mais, respeitar os meus limites, me impor mais em algumas situações, com respeito, obviamente, e ética, que eu prezo sempre. Mas quebrou um elo do amor que eu tinha. “Ah, eu tenho amor à X? Tenho.” Mas dizer que ele é tão forte como eu tinha quando eu voltei em 2006? Não, não é. Não é mais. (Emp. 6).

Na citação seguinte, as novas bases parecem que serão pautadas pelo comprometimento, numa relação profissional, meramente instrumental:

Eu vou continuar entregando, eu vou continuar tendo o mesmo comprometimento que eu sempre tive antes, porém, com limites. Vamos priorizar o que tem que ser priorizado, o que tem que ser entregue alinhando com a estratégia da empresa. (Emp. 6).

Com essa narrativa, pode-se notar que a percepção de que a relação com a empresa passa a ser distante, profissional, denota o processo de desidentificação de forma mais nítida, inclusive pelo fato de que a busca de oportunidades é cogitada e a saída da empresa não acarreta maiores emoções negativas:

Eu adoro aqui, eu gosto das pessoas, eu tenho nome reconhecido dentro da empresa. Não vou dizer que não rola um medo de reconstruir o nome do M. numa outra empresa, até

pela questão da idade que é um fator que influencia muito. Mas eu não estou fechado pra ouvir coisas do mercado.... E a medida em que eu entenda que tenha oportunidade boa numa outra empresa, que venha me fazer feliz, eu vou embora. Isso pra mim é muito claro. (Emp. 6).

Na fala que segue, percebe-se o quanto o indivíduo é capaz de lidar de forma apartada com as questões da empresa que o envolvem: as questões da empresa são da empresa e são tratadas no nível profissional, não pessoal, ou seja, elas não se confundem com o indivíduo (“Eu não sou a organização”):

Só que eu tô lidando com a situação de uma maneira muito peculiar, tipo, “ah é isso? Vambora, vamo lá gente” eu coloco os pontos, coloco os riscos, as oportunidades, “ah não, mas a gente quer isso”, “ah, não, então vamos lá, tamo junto”. Não observem isso como uma resistência. São oportunidades e fatos que a gente tem que ter todo alinhamento entre o corpo executivo.” “É pra fazer assim? “Vambora.” [...] Eu consigo separar muito isso e falar “desculpa, não é problema meu, eu sei muito bem o que tem que fazer. Se não concordam aí não é problema meu. Desculpa.” Meu papel eu fiz que foi sentar, mostrar os riscos, mostrar as oportunidades, o que que teria de diferente pra fazer nessa estratégia. Se não concordam, tudo bem. Vamos em frente, vamos fazer o que eles recomendam. Eu já aponte tudo. É o que eu tô fazendo, não absorvam mais como “ah, o M. errou porque não fez isso ou o M...” sabe? (Emp. 6).

Neste último trecho, é evidente o quanto essa relação está enfraquecida e pode ser rompida a qualquer momento:

Então essa desmotivação é que me preocupa, porque começa me fazer pensar como eu pensei em... em 99 na NET, em 2003/2004 na X, depois na Teleperformance em 2006 e agora tô no mesmo ciclo de novo. Então tipo “por que não se aventurar numa outra oportunidade?” (Emp. 6).

### *Processo de reidentificação*

Nessa categoria, tem-se um indivíduo que apresenta, durante sua trajetória na empresa, momentos em que ocorre um processo de identificação total com a organização, expondo-se componentes da identificação pertencentes à identidade central. No entanto, também são percebidos processos de desestabilização da identificação que tem como respostas processos de reidentificação (PETRIGLIERI, 2015), nos quais voltam a se apresentar ora componentes pertinentes à identidade central, ora processos de encaixe de identificação com conteúdos da identidade (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Desta vez, o indivíduo caracteriza-se de forma bastante distinta em razão do momento que parece vivenciar na empresa.

Petriglieri (2015) propõe que quando algum fato entendido como uma transgressão, uma ruptura ou mudança é percebido, um estágio de identificação desestabilizada pode ocorrer, tirando o indivíduo de um estado inicial de compartilhamento dos atributos de autodefinição com a organização, como também de pensamentos e sentimentos positivos acerca desta e de seu pertencimento a ela. Em seu lugar, surgem sensações negativas ao empregado com relação à empresa e ao seu pertencimento a ela, causando um estado de ambivalência, no qual convivem simultaneamente sentimentos e pensamentos positivos e negativos. Originam-se daí dúvidas sobre a organização e a manutenção de seu processo de identificação com ela, bem como com relação à continuidade de seu pertencimento.

Resolvido o processo de ambivalência, segundo Petriglieri (2015), estaria estabelecido o mecanismo para reestabelecer o processo de identificação, por meio da reidentificação ou do rompimento deste pela desidentificação.

Os trechos abaixo exemplificam-nos como um dos entrevistados vivenciou, em sua trajetória na organização, processos de identificação em diferentes graus: momentos em sua trajetória em que ele percebe sua relação com a empresa de forma muito próxima, e outros de forma mais distanciada.

No seguinte trecho, pode-se apontar o entrevistado descrevendo a retomada de um processo por meio de um posicionamento com o qual ele concorda e apoia, no qual se inclui, se define como parte. Trata-se de um retorno a um ponto anterior no passado, quando ele fazia parte da empresa e comungava das mesmas ideias e valores, o que denota o início de um processo de reidentificação:

Daí em 2005 teve essa mudança do presidente, 2006 acho que mudou o presidente pro RL, eu acho que ele foi bastante inteligente de entender que esse modelo não ia funcionar muito tempo ele criou um programa muito forte de pensar no cliente, de voltar às origens... Tudo que a gente faz aqui é pra ele porque uma empresa de serviço ela vive pro cliente, de entregar o serviço bem feito na hora correta, com qualidade e que o cliente possa sentir valor naquilo e pagar pra gente por isso, tá? E aí foi essa mudança, acho que 2006 até 2011 que foi quando a X foi de novo comprada aí de novo pra T. A gente foi em um crescimento, acho que voltou bastante próximo ao que a gente era lá no tempo do celular C., de uma equipe fechada que fazia tudo. A X foi liderança isolada durante todo esse período, a

gente cresceu na nossa cobertura, cresceu na qualidade, sinal de qualidade, todos aqueles projetos que a gente lançou na época lá fazia com que a gente se diferenciasse da concorrência a gente voltasse a ter o destaque que a gente tinha na época ainda de T celular. E eu acho que aí de novo voltou a... Então assim foi um período que eu me senti de novo como se eu estivesse lá na celular C (Emp. 1).

Na próxima passagem, o entrevistado afirma que não só valorava o mesmo que a organização à qual pertencia, mas também a suportava em suas práticas como parte integrante, como membro, garantindo-lhe consistência. Volta-se, assim, a ter sentimentos positivos no pertencimento, indício do retorno do processo de identificação com a organização:

Eu acho que era uma empresa que fazia o que dizia. Dizia que tinha que trabalhar pro cliente, então não era uma fala vazia, era uma fala que a gente entregava o que prometia, a gente queria entregar a melhor qualidade, a melhor cobertura, o melhor sinal. E a gente fez a X naquela época pra que acontecesse. Então, em inglês fala *walk the talk*, isso aí, a gente fazia o que falava, era uma empresa que tinha coerência entre o discurso e a atuação. [...] Acho que é importante, tu sentir parte de uma empresa que não esconde nada, que entrega o negócio, que faz toda entrega prometida acho é importante.... Então assim de 2006 em diante a gente conseguiu lançar a rede GSM em seis meses, a gente fez todo um projeto enorme, junto com a rede, a gente participou também aqui no atacado. Isso era muito bacana, e depois teve comemorações, teve tudo, que a gente voltou a fazer aquilo de vibrar positivamente com os atingimentos que a gente fazia. E orgulho de fazer parte, acho que nessa época voltou a ter de novo o orgulho de não querer se esconder, “eu sou da X, eu faço diferente, eu sou uma empresa que se destaca” (Emp. 1).

Em virtude de mais um movimento da organização, é verbalizado, a seguir, o desagrado com o que vem se estabelecendo na empresa e as suas consequências:

“Que daí eu acho que foi um dos, pessoalmente, foi um dos piores períodos pra mim, porque é uma mudança bem diferente de um modelo... de uma empresa pequena que é comprada por uma grande e vira chefe da empresa grande. E às vezes as ações que a gente toma em uma coisa pequena não são replicáveis em uma operação grande. Então assim eles sofreram bastante com isso e nós sofremos também porque muita gente saiu daqui, muita gente foi embora e gerou um desgaste bastante grande nas equipes todas, né, por causa desse modelo. (Emp. 1).

Nesta citação, percebe-se o desconforto causado pela não concordância com a visão e a filosofia de gestão implantada, o que ocasionava uma limitação de escopo e influência, impactando diretamente na autoestima dos profissionais e, conseqüentemente, num processo de desestabilização da identidade:

A G. eu acredito que é um modelo mais de um dono, que tinha as ideias e um pessoal que fazia a execução e uma empresa desse tamanho aqui não pode ter uma pessoa que tenha as ideias, tem quer ser o grupo tenha ideias, as pessoas tenha ideias, essas ideias são filtradas, claro, tem ideias que tem que prosperar e outras não, mas tem que ter mais gente tendo ideia. Então tu tem que te sentir num ambiente também até como profissional, “pô, tu tem quantos ano de carreira?”, tu já tem uma bagagem, sabe o que que dá certo, o que que não deu certo, o que que já tentou, o que que não tentou. Então assim, a gente tem também que poder e deve participar das decisões e naquela época não tinha muito disso, fazia assim, fazia assim, aí tu ia lá, era um mero executor, acho que isso é menosprezar a capacidade de quem tá executando, “sou só executor não pode criar nada, não pode fazer nada diferente”. Então isso tolhia bastante a tua capacidade, o teu potencial todo, então isso deixa as pessoas mais (Emp. 1).

No relato que se segue, podem-se notar as consequências dessa filosofia: ele tenta fazer, mas é difícil; mesmo assim, está presente a intenção de cuidar da empresa, um indicativo de conteúdo de identificação, de um processo de encaixe de identificação:

Eu me sinto mal com isso, pra mim eu tenho que acreditar nas ideias, quando eu não acredito nas ideias eu tenho uma dificuldade de fazer a execução, porque eu acho que o dinheiro da empresa é como se fosse meu dinheiro, eu não faço coisas pra empresa que eu não faria com meu dinheiro próprio. Tu tem que sempre pensar que tu tá fazendo isso na empresa pra ela te manter aqui por bastante tempo, então tu vê como se fosse um dinheiro teu, tu não vai investir dinheiro em coisas ruins, “não, ele mandou fazer, eu vou fazer”, não, mas tá errado tem que avisar que tá errado e vai dar errado. Então essas coisas que eu acho que não estava dando muito certo naquela época. (Emp. 1).

Já neste trecho, veja-se a estratégia usada para superar períodos adversos – o indivíduo desfoca daquilo sobre o qual não tem controle e conscientemente opta por focar naquilo sobre o que tem e acredita poder obter resultado, o que pode lhe trazer algum prazer e autoestima:

Então acho que o grande negócio de quando tu tá em um período diferente, diferente do que tu gostaria que fosse, é focar no teu negócio e fazer ele acontecer. Acho que quanto tu consegue entregar o teu resultado tu se auto satisfaz, sem imaginar que vai vir alguém te dar... Mas no final até recebi os parabéns, acho que no final eles reconheceram, mas a... Importante é que tu tem que tá bem contigo mesmo, “estou fazendo meu negócio, ele tá crescendo, estou fazendo acontecer e vou me diferenciar do outros pela entrega, pela qualidade, pelo volume de negócio gerados”. Isso que a gente fez aqui, a gente meio que fechou e, “vamos tocar nosso negócio como se

fosse uma empresa independente só não me atrapalhem aqui...” (Emp. 1).

Fala-se, no trecho abaixo, de um novo ciclo, que traz consigo um sentimento de retomada de algo interrompido, mas que ressurge e prossegue:

Assim mas durou dois anos e acho que agora a gente voltou de novo pro trilho. Acho que essa mudança que aconteceu no ano passado fez com que as pessoas voltassem de novo a ter esse sentimento de, “agora vai”. (Emp. 1).

Neste recorte, aclara-se essa retomada, e o entrevistado volta a se incluir no discurso como parte integrante, não só porque é empregado da empresa, mas também pela crença e importância que confere ao que está sendo dito e posto em prática pela organização. Essa atitude retrata a retomada do seu processo de reidentificação:

E DNA X nada mais é do que voltar o que a X era nos seus tempos de glória. Foco no cliente, como o cliente vai ser bem atendido, como é que a gente vai se diferenciar, como é que a gente vai fazer com que o cliente entenda a X como a melhor do mercado, não só porque a gente diz na propaganda, mas porque ele sente na entrega que gente faz. Então acho que esse movimento que eles estão fazendo agora aí é bastante importante e pra nós... pra mim que venho da X é quase que uma volta ao passado no tempo do RL mais ou menos, tá voltando aquele clima de, “pô, agora vai, nós vamos fazer porque a gente é bom e vai conseguir fazer esse negócio e vai passar todo mundo aí”. (Emp. 1).

Por fim, nesta última transcrição, o entrevistado traz, como positivo, o sentimento de fazer parte da construção da empresa, de seu crescimento, denotando o trabalho de identificação por meio dos conteúdos de identidade:

Então assim, no fim do dia a gente faz parte do negócio da X, a gente faz o negócio da X crescer, então isso que nos dá esse orgulho de fazer parte, de ter feito todo esse negócio. Eu acho que isso que sempre nos deixou motivados pra continuar aqui e fazer com que as coisas dessem certo. (Emp. 1).

Outros três entrevistados não foram categorizados, em função de não serem reconhecidos processos de identificação em suas falas, assim optou-se por não incluí-los nesta análise.



## 6 Conclusão

Neste capítulo, apresentam-se os principais assuntos tratados ao longo do trabalho, retratando-se os caminhos da pesquisa e as suas principais contribuições para que se entenda melhor o tema proposto. Em função da existência de algumas limitações, que serão detalhadas à frente, são apresentados alguns possíveis desdobramentos para pesquisas futuras.

Pretendeu-se analisar aqui os processos de identificação dos indivíduos em ambientes de mudança organizacional em uma empresa de prestação de serviços em telecomunicações. Para atingir tal objetivo, este estudo teve, como objetivos intermediários, que identificar como os indivíduos descrevem a identidade organizacional da empresa, considerado caso desta pesquisa; classificar os processos de identificação dos indivíduos com a organização em questão e descrever os processos de identificação e desidentificação e suas possíveis consequências.

Os resultados encontrados permitem-nos concluir que, em relação à identidade organizacional, foram descritas duas diferentes identidades para a mesma organização, que conviviam paralelamente em termos cronológicos e geográficos.

Assim, entendemos que essa percepção por parte de seus membros não foi afetada ou levada a termo em virtude dos movimentos na estruturação da empresa, como *joint venture*, aquisições e incorporações, ocorridos durante o tempo estudado (período pós-privatização até o ano de 2017). Essas duas visões, porém, uma de foco mais interno (Categoria 1: Feita para reconhecer) e outra de foco mais externo (Categoria 2: Feita para durar), parecem ter relação com questões relacionadas a papéis e atividades das áreas de lotação dos indivíduos.

Contudo, a primeira análise poderia nos levar a sugerir que profissionais ligados a atividade fim como venda de produtos e serviços de telecomunicações no varejo tenderiam a ver a empresa sob uma perspectiva mais “extrovertida”, isto

é, a partir de uma visão mais voltada ao mercado. Por sua vez, indivíduos que atuam em áreas e atividades mais corporativas e de *backoffice* perceberiam a empresa de uma forma mais “introvertida”, isto é, por uma perspectiva mais interna.

Não foi isso, todavia, que este estudo encontrou. A categoria “Feita para reconhecer”, de perspectiva mais interna, é composta, em sua maioria, por indivíduos que atuam ou atuaram em áreas de suporte a operações (corporativo/*backoffice*, faturamento, financeiro) ou diretamente na área de operações (comercial), de atuação mais voltada a comercialização dos produtos e serviços, atividades de maior relacionamento com o consumidor final e mercado, podendo ser entendida de perspectiva mais externa, voltada ao mercado. Já a categoria “Feita para durar”, de perspectiva mais externa, é composta por profissionais que atuam em posições mais corporativas, com atividades relacionadas a suporte ao negócio e relacionamento com clientes corporativos, atividades de perspectiva mais interna à organização. Este estudo não logrou sucesso no entendimento desse fenômeno e entende ser esta uma das suas limitações, bem como a proposta de agenda para novos estudos, como estará detalhado no referido tópico.

Quanto aos processos de identificação, foram criadas seis categorias, que nos ajudaram a descrever algumas possibilidades em relação ao vínculo do indivíduo à organização e à intensidade dele, bem como o processo e os componentes dessa identificação e seus motivadores e necessidades atendidas.

A primeira categoria (Porque eu me orgulho em estar aqui) refere-se ao processo de identificação total com a organização, apresentando componentes da identidade central, como autodefinição, importância e afeto e motivação ligada à redução da incerteza, aplacando necessidades como segurança e continuidade, busca pelo significado e senso de pertencimento (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998, 2000; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Membros alocados nessa categoria são os que possuem maior e mais forte vínculo com a organização, membros dos quais se poderiam esperar resultados como maior cooperação, esforço, participação (BERTEL, 2001; KRAMER, 2006; SIMON, 1976; TOMPKINS; CHENEY, 1985 apud ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008), entre outros provenientes desse processo. Em função dos resultados para a organização, podemos inferir que

indivíduos nessa categoria seriam os mais interessantes de ter como membros, mas, como todo processo de identificação, esse necessita ser monitorado e gerido.

A segunda categoria criada (Porque eu preciso estar aqui) refere-se ao processo de trabalho ou encaixe de identificação com a organização, demonstrando conteúdos de identidade e motivação atrelados à elevação da autoestima, à autovalorização e à busca por crescimento e projeção. Aplacam-se, com isso, necessidades como status, prestígio, crescimento e projeção, e a busca pela redução da incerteza, dirimindo-se necessidades como afiliação, segurança e continuidade (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; 2000; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Os indivíduos, classificados nessa categoria, percebem a empresa como um outro, como um ente separado, do qual se almeja fazer parte. Para tal esforço, ações de encaixe apresentam-se, onde notamos conteúdos da identidade, porém não são percebidos componentes da identidade central, o que fragiliza um pouco esse vínculo com a organização. Isso possibilita que uma saída extemporânea ocorra, principalmente se essas tentativas, todo esse trabalho e esforço, na perspectiva do indivíduo, não forem reconhecidas pela organização, gerando certa frustração quanto ao pertencimento e o que pode advir dele. Com base na perspectiva da organização, em função do relatado acima, indivíduos que demonstrem esse processo de identificação com a empresa deveriam ser acompanhados e geridos, no intuito do fortalecimento desse processo e de seu vínculo, já que percebe-se como ponto positivo o real interesse do indivíduo no pertencer à organização, o que pode ser observado pelos comportamentos e posturas nas relação com a empresa, na procura pela sua perpetuação, provenientes, por exemplo, de iniciativas que denotam dedicação e disponibilidade, que acabam resultando em colaboração com a mesma.

A terceira categoria que emergiu das narrativas dos indivíduos (Porque é útil estar aqui) alude a um processo de identificação instrumental, demonstrando, por vezes, comportamentos da identidade e motivação básica ligada à elevação da autoestima, à autovalorização e à busca por crescimento e projeção, cuidando de necessidades como status, prestígio, crescimento, além da projeção e da busca pela redução da incerteza, aplacando a afiliação, a segurança e a continuidade (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL; 1994;

PRATT, 1998; 2000; ASFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Apresenta-se como processo de frágil vínculo com a organização, baseado numa visão utilitarista, que deve ser percebida como equilibrada entre os seus desejos e a contrapartida da empresa. Assim, uma saída extemporânea pode ocorrer caso haja “algum desequilíbrio” na relação, no sentido do “atendimento de suas necessidades”. Sob a perspectiva da organização, indivíduos que apresentem esse processo de identificação deveriam ser acompanhados e geridos, onde o equilíbrio da relação deve ser constantemente avaliado, pois as “demandas” podem se tornar “ingerenciáveis”, inviabilizando a manutenção do vínculo, muito em função das práticas e políticas internas da empresa, bem como questões como equidade e ambiência interna. Com relação a cooperação com a organização, a mesma pode ser entendida como presente, em função da “contrapartida” que o indivíduo oferece a organização.

A quarta categoria criada (Porque eu não me reconheço mais aqui) remete ao processo de desidentificação com a organização, resultando em desligamentos, em função de os indivíduos não mais reconhecerem certas características da empresa, atreladas à identidade organizacional. Os indivíduos relatam que, devido a uma mudança na gestão e/ou na estrutura da empresa, algo se altera, impactando sua percepção de quem é aquela empresa, de quem nós somos como empresa. Desestabiliza-se a sua identificação com ela de tal forma que resulta num processo de desidentificação e numa opção por desligamento voluntário. Os indivíduos classificados nessa categoria relatam a questão da mudança como uma transgressão, a mesma foi percebida como uma alteração de cenário que deve ser acompanhada e gerida de perto pela empresa, no intuito de acompanhar seus desdobramentos e possibilitar medidas contingenciais, caso seja necessário na tentativa de evitar processos de desidentificação.

A quinta categoria que foi concebida por meio dos relatos (Porque eu estou aqui não quer dizer que somos iguais) refere-se ao processo de desidentificação do indivíduo com a organização, no qual são mantidos o comprometimento e o vínculo empregatício com ela, mas a autopercepção e a definição têm atributos diferentes, apartados da organização, não demonstrando qualquer componente de processo de identificação. Como ressaltam Kreiner e Ashforth (2004) empregados “desidentificados” podem estar compartilhando fortes opiniões negativas sobre a organização, já que a desidentificação não resultaria, necessariamente, numa

demissão voluntária, como no caso relatado. Assim, esses indivíduos podem permanecer na organização por falta de alternativa melhor ou de simples alternativa naquele momento ou pela impossibilidade de arcar com isso e pela real noção do custo associado a seu desligamento. Posto isto, seria fundamental que as organizações estivessem atentas a essa possibilidade e preparadas para fazer essa gestão. Ademais, como o vínculo com a organização é frágil, um desligamento extemporâneo pode surpreendê-la, interferindo em sua performance. No que diz respeito a cooperação com a organização, entendemos que a mesma se mantém muito em função da avaliação por parte do indivíduo da necessidade da manutenção do vínculo empregatício com a mesma, pelo custo envolvido em seu desligamento.

A sexta e última categoria criada (Porque é bom me sentir de volta) exemplifica processos de reidentificação com a organização, nos quais se observam momentos de processo de identificação total com a empresa, apresentando-se componentes da identificação pertencentes à identidade central. Porém, também são percebidos processos de desestabilização da identificação, que têm como respostas processos de reidentificação, nos quais voltam a se apresentar ora componentes pertinentes à identidade central, ora processos de encaixe de identificação conteúdos da identidade. Sob a perspectiva da empresa, indivíduos que apresentem este processo também devem ser acompanhados e geridos, para que os estados de estabilização do processo de identificação sejam mais duradouros, viabilizando a maior cooperação dos indivíduos com a empresa. Alguns eventos, como demonstrados nos relatos do indivíduo classificado nesta categoria, interferem nas crenças que os indivíduos tem acerca das organizações, impactando em sua percepção, ameaçando a identidade organizacional por ele percebida, podendo suscitar questionamentos referentes aos atributos entendidos como centrais, distintivos e duradouros, o que poderia, assim, disparar todo esse processo.

Tendo em vista as conclusões apresentadas, este estudo pretende apresentar algumas contribuições no âmbito da Administração, focando em seu aspecto prático, no intuito de aprofundarmos nossas discussões, aprendizados e estratégias.

Como primeira contribuição, entendemos que, frente a um ambiente de negócios turbulento, faz-se necessário que as organizações estejam bastante

atentas e dispostas a ouvir seus empregados. É importante que esse contato aconteça de forma tanto reativa como ativa, tanto formalmente – por meio de programas, projetos e ferramentas – como informalmente – com a organização recebendo o que possa chegar até ela por meios, às vezes, inesperados, mas, nem por isso, menos eficazes.

Muitas organizações, hoje, possuem mecanismos formalizados para escutar seus empregados, como pesquisas de clima, entrevistas de desligamento e ouvidoria, mas nossa sugestão vai um pouco além desses mecanismos de coleta: sugerimos que, por meio destes mecanismos e de outros, se busque entender por que os empregados se juntaram à empresa, o que os mantém na organização, por que fazem seu trabalho da maneira como fazem, como se percebem como empresa, o que valorizam nessa percepção e o, eventualmente, o fariam deixar a empresa. Sugerimos, também, que as organizações usem ativamente essas informações em suas comunicações com seus empregados, no sentido de esclarecer “quem somos nós como organização, o que para nós é central, o que nos torna únicos e contínuos” (ASHFORTH; MAEL, 1989). Desenvolvam comunicações, práticas e produtos abordando pontos que possam reforçar questões referentes a sentimentos relacionados ao pertencer, ao fazer parte dessa organização, que tenham como objetivo a elevação da autoestima de seus empregados, sua sensação de segurança, a disseminação de seu propósito, do significado daquilo que se faz e se entrega para a sociedade.

Outra contribuição que se entende pertinente fazer é que, visto que mudanças são percebidas e vivenciadas como momentos de impacto, elas sejam acompanhadas de perto pelas organizações com seus empregados, de modo a ajudá-los a construir o sentido e o significado desejados pela organização de “quem seremos nós” como organização nesse processo de mudança. Em momentos de mudança, muitas vezes as situações podem não estar tão claras, e os indivíduos podem ter dificuldades de reconhecer os atributos e as características anteriormente reconhecidos e valorizados naquela organização, o que pode implicar certa desestabilização em seu processo de identificação. Cabe à organização definir e comunicar, com clareza, os atributos que a definirão e a guiarão nesse processo, ajudando os indivíduos na construção de sentido e significado durante o processo de mudança, auxiliando-os a transpor os momentos de desestabilização.

Como desdobramentos futuros, por causa das limitações encontradas descritas a seguir, esta linha de pesquisa pode ser estendida por meio de estudos que abranjam um maior número de entrevistados, contemplando um número mais diverso de áreas da empresa. O mesmo vale para empregados lotados em outros estados do país e também públicos com “tempo de casa” diferentes, isto é, com datas de admissões anteriores e posteriores a 2010. Isso se deve ao fato de este estudo ter acesso cerceado pela empresa a algumas áreas da organização, o que fez com que o número de entrevistados fosse menor do que o planejado, assim como o número de áreas/diretorias abrangidas.

Outra limitação encontrada neste estudo é a falta de descrição das relações entre as várias mudanças ocorridas na organização e os processos de identidade organizacional, tema interessante e digno de um novo estudo.

Com relação a um dos achados deste trabalho, entendemos que poderia ser bastante interessante o aprofundamento da questão encontrada com relação às duas identidades organizacionais, com o objetivo de descrever o porquê desse fenômeno, as suas possíveis causas e desdobramentos.

Como possibilidade, no intuito de aprofundar algo aqui sugerido como contribuição, pode-se buscar incluir o estudo de prática de gestão de processos de identidade e de identificação com empregados dessa empresa, haja vista o que o presente estudo descreveu, almejando reconhecer a presença ou não dessas práticas, seus objetivos, possíveis resultados e desdobramentos.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, v. 7, p. 263-295, 1985.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

ALVESSON, M. Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, v. 15, n. 4, p. 535-563, 1994.

ASHFORTH, B. E. et al. Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. *Organization Science*, v. 25, n. 5, p. 1.453-1.478, Sept./Oct. 2014.

\_\_\_\_\_; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 325-374, June 2008.

\_\_\_\_\_; MAEL, F. A. Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. (Eds.). *The Embeddedness of Strategy*. Bingley: Emerald, 1996. p. 19-64. (Advances in Strategic Management, v. 13).

\_\_\_\_\_; MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, [s.l.], v.14, 1989, p.20-39, 1989.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

CESAR, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom. *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2002.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 517- 554, Sept. 1991.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-263, June 1994.



FISCHER, T.; TEIXEIRA, E.; HEBER, F. *Reforma de Estado, reconfigurações organizacionais e estratégias de gestão: os casos dos setores de energia elétrica e telecomunicações*. Trabalho apresentado ao seminário Reestruturação e Reforma do Estado: o Brasil e a América Latina no Processo de Globalização, São Paulo, 1998.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. 2004.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81, Jan. 2000.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, v. 55, n. 8, p. 989-1.018, Aug. 2002.

KESTELMAN, H. N. *Contexto histórico do processo de institucionalização das telecomunicações no Brasil*. 2002. 282 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. v. 1.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence Toward an Expanded Model of Organization Identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 1, p. 1-27, Feb. 2004.

MELHORES E MAIORES – As 500 maiores empresas do Brasil. *Exame*, 11 ago. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/amp/>>.

NOVAES, A. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 145-177.

ORLIKOWSKI, W. J. Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, v. 7, n. 1, p. 63-92, Mar. 1996.

OSWICK, C. et al. Looking Forwards: Discursive Directions in Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 18, n. 4, p. 383-390, 2005.

PETRIGLIERI, J. L. Co-creating Relationship Repair: Pathways to Reconstructing Destabilized Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 60, n. 3, p. 518-557, Sept. 2015.

PRATT, M. G. To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 171-208.

\_\_\_\_\_. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

QUINTELLA, R. H.; COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 123-150, jan./fev. 2009.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SANTANA, A. A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. *Anais...* Lisboa: Unpan, 2002.

SEIDMAN, I. *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press, 2006.

TAJFEL, H. Social Categorization, Social Identity, and Social Comparison. In: (Ed.). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press, 1978. p. 61-76.

\_\_\_\_\_; TURNER, J. C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks Cole Publishing, 1979. p. 33-47.

TATSCH, C. R. *Privatização do setor de telecomunicações no Brasil*. 2003. 318 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TSOUKAS, H. Afterword: Why Language Matters in the Analysis of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 18, n. 1, p. 96-104, 2005.

\_\_\_\_\_; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, v. 13, n. 5, p. 567-582, Sept./Oct. 2002.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

WEICK, K. E; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p. 361-386, Feb. 1999.

## Apêndice

Disponibiliza-se, a seguir, o roteiro básico da entrevista conduzida com os participantes.

### Introdução

Olá! Como você sabe, pelo e-mail que te enviei como convite, vou gravar nossa conversa. Esse procedimento facilitará a retomada do conteúdo posteriormente. Somente eu, minha orientadora e o(a) profissional que fará a transcrição terão acesso ao conteúdo, todos sob compromisso de manter o sigilo. A identidade do entrevistado não será revelada e o seu relato será utilizado somente para fins acadêmicos.

Estou entrevistando algumas pessoas que trabalharam ou trabalham na X para entender como eles perceberam, vivenciaram e sentiram os acontecimentos nesses últimos 14 anos na empresa e quais são os impactos em sua trajetória profissional. Fique à vontade para abordar o que considerar relevante acerca do que for questionado, de preferência trazendo situações e exemplificando. Como o que importa é o seu relato, eu vou ficar mais calada. Não se preocupe!

### Perguntas introdutórias

- Inicialmente, para contextualizar a nossa conversa, você poderia me falar qual a sua formação, cargo atual e tempo de experiência profissional?
- Você poderia me falar um pouco sobre sua trajetória profissional?

### Perguntas centrais

#### PARTE 1: INGRESSO

- Quando você entrou na X? O que te fez querer trabalhar na empresa? Por que isso era relevante para você?
- Como você se sentia na X quando ingressou? Como era a sua relação com:
  - os colegas;
  - a chefia;
  - o trabalho;
  - a X?
- Como você descreveria a empresa nessa época?

## PARTE 2: MUDANÇA MARCANTE

- Quando/Em que momento você sentiu uma mudança (marcante) na sua relação com a X? Poderia descrever os eventos e as circunstâncias? (O que mudou? Quando foi? O que foi/causou?)
- Por que essa situação foi relevante para você? Como você lidou com ela?
- Como você passou a se sentir na X? Como se tornou a sua relação com:
  - os colegas;
  - a chefia
  - o trabalho
  - a X?
- Como você descreveria a empresa nessa época?

## PARTE 3: MOMENTO ATUAL

### *Empregados*

- Por que você permanece até hoje na X? O que te faz permanecer na X?
- Como você se sente hoje em relação à empresa e
  - aos colegas;
  - à chefia;
  - ao trabalho?
- Como você descreveria seu relacionamento com X?
- Como você compara seu relacionamento atual com aquele que você mencionou no início da nossa conversa (do ingresso na empresa)?
- Como você descreveria a empresa de hoje?

### *Ex-empregados*

- Por que você se desligou da X? O que te fez sair da X? Poderia descrever as circunstâncias e eventos da sua saída?
- Como você se sentiu na época em relação à empresa e
  - aos colegas;
  - à chefia;
  - ao trabalho?

- Como você descreveria seu relacionamento com X na época da sua saída?
- Como você compara seu relacionamento da época da sua saída com aquele que você mencionou no início da nossa conversa (do ingresso na empresa)?
- Como você descreveria a empresa na época da sua saída?

### **Fechamento**

- Após ter refletido acerca da sua relação pessoal com a X, quais pontos positivos você poderia destacar?
- Quais pontos negativos você poderia destacar? Qual o seu sentimento geral com relação à X?
- Você gostaria de acrescentar algo ao que você disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordada em nossa conversa?

Eu gostaria de agradecer imensamente seu tempo e sua contribuição. E, caso você queira, será um prazer compartilhar os resultados da pesquisa com você.