

# Identities profissionais em contextos organizacionais 'glocais'

Recebido 15, jan. 2005/Aprovado 15, mar. 2005

Maria do Carmo Leite de Oliveira  
José Roberto Gomes da Silva

## Resumo

*Uma das mais importantes questões relativas à mudança organizacional é o efeito sobre as identidades dos indivíduos, o que se torna ainda mais complexo quando diferentes culturas estão envolvidas, como tem sido o caso das privatizações de empresas no Brasil. Este estudo analisa o discurso de dois empregados de uma empresa brasileira que, após privatizada, passou a ser gerida por um grupo europeu. Por meio desta análise, procura-se compreender como os dois indivíduos vêem a situação de mudanças, em termos da inserção dos estrangeiros no cenário organizacional e de seu autoconceito. Os resultados mostram que, ao falarem sobre os estrangeiros, os indivíduos procuram reforçar as suas próprias identidades, como tentativa de lidar com os desafios do contexto.*

*Palavras-chave: mudança organizacional; identidade; cultura; privatização.*

## Identidade e modernidade

A modernidade tardia tem sido caracterizada pelo amplo espectro de mudanças que alteram o nosso modo de estar no mundo e, por consequência, o próprio mundo. Uma das fontes desse dinamismo é atribuída, segundo GIDDENS (1991,1993), à contínua geração e circulação de novos conhecimentos que impõem uma interminável revisão das práticas sociais, com impactos nos aspectos mais pessoais de nossa existência. É à luz desse conceito de reflexividade que o autor defende que a própria identidade do self tornou-se um projeto em aberto, continuamente modificado pelas estratégias e opções fornecidas pelos sistemas abstratos que nos informam continuamente sobre como nos posicionarmos e nos relacionarmos socialmente.

Com relação ao ambiente de trabalho, nosso modo de estar numa organização vem sendo matéria de contínua revisão. Uma vasta literatura, produzida pela academia, busca criar inteligibilidade sobre a 'nova ordem do trabalho'; e uma versão desta vem sendo veiculada em publicações focadas em negócios e formação de executivos<sup>1</sup>. Através de descrições, profecias, proscricções e recomendações, esse último gênero de texto vem talhando um novo modelo de identidade profissional, numa versão tamanho único. São característicos desse padrão atributos como capacidade de pensar e atuar crítica, reflexiva e criativamente<sup>2</sup> e de ser flexível, isto é, de ser adaptável a circunstâncias variáveis, o que no novo capitalismo significa mais, segundo Sennet (1999, p. 52), quebrar-se do que ser capaz de se dobrar.

Contudo, no contexto do trabalho, o reexame da identidade dos indivíduos não pode ser dissociado do próprio reexame da identidade da organização que constitui os indivíduos e é por eles constituída. Com a globalização, tanto o setor público quanto o privado tiveram que se modernizar para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo. No Brasil, a modernização do setor público se fez através de processos de privatização, muitos deles envolvendo alianças ou consórcios formados por grupos estrangeiros.

A entrada em cena do estrangeiro no controle da empresa implicou uma dupla cirurgia de reconstituição da identidade organizacional. Ela teve que ser reprojeta para atuar como uma empresa privada, altamente competitiva, e passou a fazê-lo orientada por um estilo de administração marcado por diferenças culturais. Através de operações como o *downsizing* e da contratação de profissionais de traços compatíveis com a nova identidade pretendida, desfigurou-se a cara de empresa estatal. Com a implantação de modelos de gestão orientados por outra matriz cultural, remodelou-se a cara de empresa brasileira.

<sup>1</sup> Cf. GEE; HULL; LANK-SHEAR (1996).

<sup>2</sup> Cf. GEE; HULL; LANK-SHEAR (1996, p.7).

A entrada do estrangeiro no controle da empresa tem, portanto, impactos na relativa estabilidade identitária dos membros da organização, seja porque eles passam a ser influenciados por outros localmente distanciados, seja porque eles passam a conviver rotineiramente com outros de diferente matriz cultural. A experiência de viver num mundo organizacional que combina questões que são ao mesmo tempo globais e locais – 'glocal world' – promove, tanto para os funcionários sobreviventes quanto para os recém-contratados, a oportunidade de uma reordenação de seus padrões de comportamento e de uma (re) construção coerente de suas narrativas biográficas<sup>3</sup>.

Considerando-se que as novas necessidades criadas pelas exigências de um mercado global e hipercompetitivo favorecem a construção – e imposição – de novas identidades e que a experiência de ser membro de uma comunidade de prática 'glocal' pode colocar em confronto um perfil global de profissional e outros perfis locais, com traços mais ou menos compatíveis, cabe investigar como os atores sociais recontextualizam no nível local o discurso global e, através do olhar sobre o estrangeiro, posicionam-se como o tipo de pessoa que é convidada a ser ou que deseja ser.

A partir de uma perspectiva sócio-construcionista, que incorpora no modelo de mente a dimensão sócio-cultural, e de uma sócio-interacional, que compreende a identidade como algo mutável e (re)construído em processos de contextualização macro e micro, o presente artigo tem como foco o discurso de opinião sobre o estrangeiro, obtido através de entrevistas com funcionários brasileiros de uma empresa privatizada e controlada por um grupo europeu. Partindo dos pressupostos de que (i) a identidade é construída no discurso; (ii) o discurso de opinião é um tipo de discurso no qual indivíduos ou grupos apresentam uma crença pessoal, mental e subjetiva que, em parte, os identifica, podendo servir de base para a redefinição do outro cultural (cf. SHI-XU, 1996; 2000); (iii) o ato de avaliar, i.e., de indicar o valor social de algo ou alguém, constitui a determinação social dos significados que o indivíduo tem de si mesmo, de suas ações e de seu ambiente (LINDE, 1997), pretende-se investigar como, na fala opinativa e avaliativa sobre o estrangeiro, os funcionários brasileiros entrevistados constroem e reconstroem suas formas de ser sujeito num cenário de mudança organizacional.

### **Identidade como discurso**

Os estudos sobre a identidade variam em função de diferentes interpretações sobre os fatores que a explicam – o ambiente, a natureza, a interação, etc - e sobre as visões quanto à sua estabilidade – se são fixas ou maleáveis.

<sup>3</sup> Cf. GIDDENS (2002).

Neste artigo, estamos assumindo que a identidade é construída na e através da linguagem. Nos dizeres de Goffman (1980), é através do padrão de comportamento verbal e não verbal exibido na interação, que os participantes expressam sua visão das coisas e, através dessa, seu julgamento dos outros participantes e de si mesmo.

Identidade é, portanto, aqui entendida como um discurso situado que constitui e reconstitui diferentes contextos de ordem micro e macro (GUMPERZ; COOK-GUMPERZ, 1982a e 1982b; GERGEN, 1999; SCHIFFRIN, 1994,1996); e como um construto que pode ser negociado, aceito ou rejeitado durante uma interação em curso<sup>4</sup> Subjaz a essa compreensão de identidade uma visão de linguagem como co-construção de significados, o que nos levará a contemplar em nossa análise não só o que é dito, mas especialmente o como é dito, isto é, as pistas que os participantes emitem para indicar como eles se posicionam e posicionam os outros, em função de uma interpretação sobre o que está acontecendo na interação.

### A identidade nacional como discurso

A cultura nacional, como lembra Hall (1999, p. 50) é um discurso, "um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos"

Sem ignorarmos que esse discurso é apenas uma representação da diferença como uma unidade e que as nações modernas são híbridos culturais e que não estão livres do jogo de poder (HALL, 1999, p. 50), vamos nos valer aqui da pesquisa de Hofstede (1997) sobre diferenças de comportamento cultural, realizada com funcionários da IBM em 53 países. Das dimensões culturais identificadas pelo autor, destacamos, para efeito da presente análise, aquela relativa à distância de poder e à relativa à predominância de uma visão coletivista / individualista. A apresentação dos resultados da pesquisa será limitada àqueles que se referem aos países envolvidos nas discussões aqui levantadas: Brasil, Espanha e Estados Unidos.

De acordo com os resultados da pesquisa, o Brasil se posiciona como uma cultura com tendência mais coletivista, enquanto os Estados Unidos são marcadamente mais individualistas e algumas nações européias, tal como a Espanha, se posicionam num meio-termo. Isto implica uma diferença: (i) quanto à ênfase a ser colocada nos indivíduos ou no grupo e (ii) quanto aos laços estabelecidos entre os membros do grupo.

Culturas mais individualistas se caracterizam por laços frouxos (cada um por si), enquanto as coletivistas por laços fortes, de longo prazo, nos quais a lealdade é palavra de ordem. Se em culturas individualistas promove-se a competição, o que se promove em culturas coletivistas é a colaboração. Se nas pri-

<sup>4</sup> Cf. GOFFMAN (1989,1980).

meiras promove-se a independência, nas segundas, a interdependência. Ainda segundo Hofstede, em uma cultura coletivista, a identidade dos indivíduos é baseada na rede social a que pertencem. O ambiente de trabalho é representado como o de uma família, com obrigações mútuas de proteção e lealdade, e as relações interpessoais prevalecem sobre a tarefa.

Com relação à distância de poder, os resultados apontam para uma tendência mais acentuada exibida pelo Brasil de se comportar como uma cultura hierárquica, quando comparada com a cultura americana, que se mostra mais igualitária. Na abordagem comparativa daquele autor, a cultura espanhola estaria novamente situada entre as culturas brasileira e norte-americana.

Uma cultura marcada por alta distância de poder – cultura hierárquica – tende a apresentar características como: a aplicação desigual da lei em função do *status* das pessoas; a premiação e a punição baseadas não no desempenho individual, mas em referências como idade, posição, *status*, título e senioridade.

Diferenças de formas preferidas de discurso também são relacionadas às dimensões culturais. Culturas mais igualitárias tenderão a preferir um tipo de interação mais simétrica e informal e orientada para a pessoa. Culturas mais hierárquicas tenderão a um tipo de interação mais assimétrica e formal e orientada para o *status*. Ainda segundo o autor, para profissionais de cultura mais hierárquica, o chefe ideal é um autocrata benevolente, um bom pai, enquanto para profissionais de uma cultura mais igualitária ele é um democrata. Símbolos de privilégio e *status* para os gerentes são esperados e populares numa cultura hierárquica, ao contrário do que ocorre numa cultura mais igualitária.

Apesar dos questionamentos ao trabalho de Hofstede, fica claro que só podemos entender nossas práticas se as situamos em seus contextos histórico, social e cultural. Afinal, as práticas sociais são orientadas pelos valores, crenças, atitudes que uma pessoa, num determinado tempo e lugar, pode ratificar ou questionar, num movimento constante de produção e reprodução.

### Identidade, identificação e processos de mudança organizacional

Pratt (1998) associa o processo de identificação social à tentativa de o indivíduo construir segurança psicológica, senso de afiliação, valorização do autoconceito e significado para a sua existência. No contexto organizacional, esse processo de identificação está diretamente relacionado ao grau em que os indivíduos se percebem espelhando ou repelindo a própria identidade da organização. Logo, como observam Dutton, Dukerich

& Harquail (1994), mudanças de estrutura, cultura, desempenho, fronteiras de atuação ou estratégia de uma empresa podem fazer com que os funcionários reavaliem a identidade organizacional, bem como as próprias identidades, pois o processo de identificação com a organização se dá tanto por seus aspectos positivos como pelos negativos.

Rousseau e Wade-Berzoni (1995) observam ainda que as mudanças que vêm ocorrendo nas relações de trabalho afetam o contrato psicológico dos indivíduos com a organização (ROUSSEAU, 2001) e, como consequência, sua identificação e lealdade a ela. A gestão burocrática tradicional, operada segundo um tipo implícito de contrato apoiado em uma pretensa estabilidade no emprego em troca da dedicação e do desempenho, passou a dar lugar a um modelo no qual a estabilidade não mais é assegurada e o trabalhador se torna responsável por encontrar formas de atuação que agreguem valor à organização (ASHFORTH; MAEL, 2001). Este "novo acordo" tem sido visto como favorável aos trabalhadores mais jovens, de maior mobilidade e de custo mais baixo, em detrimento dos empregados mais antigos, provocando o sentimento de rompimento do seu contrato psicológico e afetando suas identidades (SILVA, 2004).

### O contexto e a metodologia

O contexto do presente artigo é o caso de uma empresa de serviços urbanos, aqui denominada SERV, por razões de sigilo. O estudo ocorreu seis anos após a privatização da empresa, quando foi adquirida por um consórcio formado por grandes empresas nacionais e estrangeiras. Como principal acionista e empresa com maior experiência no tipo de atividade, entre os parceiros do consórcio, a X-EUROPA, um grupo espanhol com ampla atuação em outros países da América Latina, assumiu a gestão da SERV.

A metodologia do estudo compreende a análise das entrevistas apresentadas por dois empregados da empresa, acerca de como avaliam a atuação do grupo gestor da organização e de como vêem as suas próprias possibilidades de atuação neste contexto. A escolha dos entrevistados deveu-se à sua representatividade, em termos de dois diferentes perfis de empregados que convivem hoje na SERV: um deles, com 26 anos de empresa, é um sobrevivente do processo de privatização; o outro é um jovem empregado contratado depois que a X-EUROPA assumiu o controle da empresa. As entrevistas tiveram cerca de uma hora de duração. A análise baseia-se também nos resultados de um estudo realizado por Silva e Oliveira (2003), no qual são descritas as características do processo de privatização da SERV.

Esses autores ressaltam, entre as ações mais importantes e controversas realizadas pela empresa, no período pós-privatização: a importação de executivos oriundos da matriz européia e de outras filiais latino-americanas; a redução drástica do número de funcionários, com terceirização de diversas atividades; a renovação gradativa do quadro de funcionários remanescente, por meio da contratação de novos empregados, mais jovens, com experiência em outras grandes empresas e/ou com alto nível de qualificação; a tentativa de implementar, logo após a privatização, um modelo de organograma similar àquele existente na matriz européia, não levando em conta as particularidades da empresa local.

### O olhar de Gil – o funcionário antigo

O olhar de Gil sobre o espanhol é orientado por sua trajetória profissional, marcada por uma longa e significativa experiência de empregado da antiga estatal. Sua avaliação sobre o modelo de gestão espanhol está sempre implicitamente relacionada à sua avaliação sobre o modelo de gestão brasileiro da época da estatal: "Bom, dentro do setor X, eu acho que hoje existe um sério problema, não só hoje, como antes também havia, *mas eram situações diferentes*. O de hoje eu acho que não existe nenhuma comunicação dentro do setor X, dos..."

A explicação dada para os problemas de comunicação é de natureza cultural:

[...] dentro do setor X, dos... porque aqui nós temos o chefe de serviço, que é o chefe imediato, o gerente, e depois vem o diretor, que a gente não tem acesso, nunca, a um diretor... é muito raro, *porque o espanhol é muito hierarquizado, e eles fazem questão de manter essas distâncias, entendeu?*

O significado de hierarquia para Gil não se restringe ao significado apresentado na literatura: a tendência a uma maior aceitação da distribuição desigual de poder (HOFSTEDÉ, 1997). Como evidenciado no exemplo abaixo, a hierarquia no caso dos espanhóis significa também um grande distanciamento das pessoas:

[...] Mas esse negócio de festa, essas coisas, voltou a ter no final do ano passado, porque ficou um período sem ter... tinha assim, a gente sabia que tinha no Natal jantar pros gerentes, chefes de serviço... porque eles fazem distinção... quem é gerente, quem é chefe de serviço, quem é o que eles chamam de pessoal de estrutura e o pessoal colaboradores [...] Existe um tratamento diferenciado, tudo bem, mas eu acho que é muito acentuado isso... faz com que esse pessoal de estrutura se sinta uma nuvem acima dos funcionários.

A metáfora da "nuvem" não fala apenas da desigualdade de uns viverem no 'céu' - com todos os privilégios- 'e outros na 'terra/inferno'. Ela significa também a dificuldade de acesso às

pessoas, relacionamentos de alta distância social. É esse significado que diferencia, na percepção de Gil, a cultura hierárquica espanhola da brasileira: "Olha, no tempo de estatal [...] você tinha mais acesso. Você falava até com o Secretário de Minas e Energia, você tinha acesso aos caras [...]".

É através desses significados específicos de hierarquia que Gil vai explicar a falta de comunicação entre a base e a direção ou entre subordinados e superiores:

"O gerente às vezes entra pela sala adentro não dá nem bom dia pra ninguém, ele realmente não participa da vida de nenhum empregado, não, não, quase não conversa com nenhum funcionário".

"O chefe de serviço nem tanto, mas também tem esse, ele cumprimenta, fala, pápápá, mas se tranca na sala dele, e...[...] Eu às vezes fico um mês sem falar com ele".

"mas isso ( ser imperial) é consequência, eu acho, da própria empresa, que não se comunica muito com os funcionários também".

(ii) ou o tratamento da matriz espanhola em relação à empresa brasileira:

Nessas reuniões quando eu coloquei essa proposta, ele gostou e até na reunião seguinte um diretor começou a falar disso, da necessidade de todo mundo se reunir, ter um canal [...]. Agora isso é uma incoerência deles, porque lá eles incentivam isso, fortalecem isso e aqui eles, como é que se diz, colocam um bando de obstáculos. Então o sentimento que fica em relação a isso é um negócio de colônia/colonizador... pra lá tudo e pra aqui nada.

Na visão de Gil, portanto, a experiência de ser membro de uma cultura **mais** hierárquica como a brasileira é menos dolorosa do que a experiência de ser membro de uma cultura **menos** hierárquica como a espanhola. Sem acesso, Gil não sabe como chegar aos que estão nas "nuvens". Por marcarem a distância em seus relacionamentos, os que estão nas 'nuvens' não se preocupam em ouvir Gil. Do mesmo modo, a matriz ignora as necessidades dos 'locais'.

A percepção do 'sofrimento maior' não pode ser desvinculada da nova ordem de trabalho, característica do novo capitalismo. A rede de relações passou a ser efêmera, os compromissos, de curto prazo. Gil se ressentia da perda de uma comunidade que compartilhava histórias e compromissos de longo prazo, referentes às visões e valores centrais da organização<sup>5</sup>

O que acontecia no passado era o seguinte, nos 21 anos que eu trabalhei aqui como estatal eram sempre os mesmos caras que chefiavam as coisas.

<sup>5</sup> Cf. GEE; HULL; LANK-SHEAR (1996, p. 40).



É, todo mundo já se conhecia de anos, entendeu? Tinha gente aqui que entrou aqui na SERV em 1912., 13. Ou melhor, desculpe, 26, 27. O cara entrou com 14 anos. Então todo mundo já se conhecia, tinha funcionários que o avô trabalhou, o pai trabalhou aqui, que era muito negócio de família por causa desses programas de garotos, então vinha um filho, vinha um neto. Então era uma coisa meio familiar mesmo, então todo mundo se conhecia, então havia um entrosamento maior.

O tom da fala de Gil é de lamento pela perda dessa 'organização-família':

Eu não sei se era aquele clima de camaradagem que existia, de um pouco de informalidade, entendeu, e isso eu sinto que hoje já não tá havendo mais, que hoje a pessoa vem ah, não tá legal, vou embora, ou [...] a empresa manda embora porque o cara não cumpriu isso, não cumpriu aquilo.

Na visão de Gil, a entrada do espanhol abalou a própria configuração do quadro de pessoal. Novos valores orientaram novos padrões de contratação, o que faz Gil 'estranhar' os próprios brasileiros. Um dos fatores de estranhamento é a perda do traço 'lealdade'. Para ele, os novos funcionários atuam como os colonizadores: vieram para tirar o melhor da organização. De acordo com Gil, eles não são leais à empresa, apenas a si mesmos: "hoje a pessoa vem ah, não tá legal, vou embora, ou [...] a empresa manda embora porque o cara não cumpriu isso, não cumpriu aquilo."

Vendo-se diferente, Gil categoriza os novos colegas como uma *garotada* que não tem uma identidade própria, que se ajusta ao modelo de tamanho único vendido no mercado:

É, até a garotada agora, muito formal, muito uniformizado, você repara a garotada chegando aí, os homens vêm todos vestidos mais ou menos do mesmo jeito, eles têm todos o mesmo jeito, eles têm a mesma atitude, eles falam da mesma maneira, é uma coisa muito uniformizada.

A esse modo de ver o(s) outro (s) está diretamente relacionado o modo de Gil se posicionar. Analisando os fragmentos de ocorrência do pronome *eu* em sua fala, observa-se que Gil se apresenta apenas como membro da organização – antes ou depois da privatização. É, assim, que ele se situa como: 'eu sou líder de projeto', 'eu trabalho no setor x,', 'eu trabalhei anos no sistema da folha de pagamento', 'são vinte e seis anos que eu estou aqui'.

Os outros atributos identitários referidos o posicionam como o profissional de perfil apropriado a uma cultura organizacional focada nas pessoas, e com habilidades interpessoais reconhecidas como características da cultura brasileira:

[...] eu sempre participei de tudo que tem na empresa. Eu já fui da associação, eu já participei de discussão do sindicato, essas coisas todas.

Eu como me entroso logo com todo mundo, eu converso com todo mundo.

[...] eu estou sozinho pra atender a toda a minha área, aí fica mais complicado ainda porque eu não consigo cumprir os prazos mesmo. Vou fazer isso hoje, aí acontece um troço no outro usuário que eu tenho que atender, fico o dia inteiro, não fiz nada disso hoje. Mas aí a gente conversa, e entra num entendimento... Aí essa parte até que funciona legal. Mas no final o com tato maior é face a face. Na base do papo.

A partir desse quadro, observa-se que as práticas sociais em que Gil interage e se posiciona colocam-no num conflito identitário. Alteraram-se as bases para o estabelecimento da confiança, do compromisso, da lealdade. Deslocou-se, no modelo de gestão, o foco nas pessoas para o foco no trabalho. A ênfase no grupo foi substituída pela ênfase nos indivíduos. Seu desafio, então, é encontrar-se – sem se quebrar (SENNET, 1999) – num contexto em que, segundo ele, a nova palavra de ordem é adotar o comportamento padrão, ‘tamanho único’: “Todo mundo tem que seguir aquele padrão, chega com seu celular assim, dirigindo seu carro”.

### O olhar de Leo – o funcionário novo

O olhar de Leo sobre o espanhol é orientado por uma trajetória profissional marcada por diferentes ‘episódios’ de emprego em diferentes empresas multinacionais. Sua avaliação sobre o modelo de gestão espanhol é feita quase sempre de modo indireto, através de uma comparação com o modelo de gestão americano.

Dentre os traços da cultura americana que Leo destaca, estão o pragmatismo e a orientação para resultados:

[...] eh... o:: o americano é: ele- ele... por exemplo ele vai te dar todas as ferramentas possíveis pra você conseguir produtividade... TODAS... Se ele tiver que mandar você pro exterior ele vai mandar... Se tiver que te dar um computador novo ele vai te dar, mas não é amanhã, ele vai te dar agora... ele já te contratou sabendo do que ele precisa...

O americano é representado como o do “aqui e agora”. Esse é o seu tempo. Afinal, “ele já te contratou sabendo do que ele precisa”. Essa última referência dá pistas das expectativas frustradas que Leo vem experimentando na empresa com a falta de ferramentas, com a perda do foco na produtividade, com a falta de rapidez nas decisões.

O contraste mais explícito entre americanos e espanhóis ocorre quando Leo, como Gil, vai dar uma explicação cultural

para os problemas da empresa: "mas eles [os americanos] são MUITO mais objetivos... eles são MUITO mais PRÁTICOS e é isso que gera lucro, entendeu? essa burocracia... esse excesso de formalidade, o americano não tem isso... não tem"

Leo sinaliza o contraste que estabelece entre as duas culturas através de duas pistas. A primeira é a forma comparativa que implica o reconhecimento de que os espanhóis também são objetivos e práticos, mas que são bem menos, como indica a entonação enfática de "MUITOS" que marca a superioridade dos americanos. A segunda pista fornecida vem pelo uso do dêitico 'esse', como que apontando para a cultura daquela empresa de que Leo agora faz parte.

Leo, como Gil, também vai dirigir sua artilharia para o traço hierárquico da cultura espanhola: "É, eu acho que isso é cultural. Isso veio de lá, veio da Europa".

Para Leo, no entanto, diferentemente de Gil, o significado de hierarquia não passa pela questão das pessoas, do seu afastamento. Diferentemente de Gil, o significado que Leo privilegia em hierarquia é o do formalismo, isto é, de uma cultura orientada para as normas. Diferentemente de Gil também, Leo levanta a questão da diferença não para falar dos seus sentimentos, da sua pessoa, mas para falar da empresa, da sua menor competitividade.

É isso que eu digo da formalidade, esse engessamento... Ninguém mais trabalha assim. Ninguém mais trabalha assim. Agora, eu não posso falar isso. Não posso chegar pro meu superior direto e : olha, esse engessamento é péssimo. O sujeito... Você aqui você não pode... Você tem que ser o Leo que eles querem que você seja. Até você poder ser o Leo total que vai dar outros Leos, né.

A discussão sobre a aceitação da desigualdade de poder – quem não tem poder não pode falar para o seu superior o que quer – passa pela questão das normas que 'engessam a empresa' e as pessoas, aprisionando-as numa camisa de força. É, nesse enquadre, que ele questiona as limitações ao direito à crítica por parte de um subordinado:

Eu às vezes dou muitas voltas pra poder falar uma coisa pra uma pessoa, que tá de repente acima de mim, quando eu poderia simplesmente, se ela tivesse uma outra abertura, um outro tipo de abertura, [ Economizar.] em cerca de minutos... Mas eu não tô te dando essa sugestão por que eu quero tomar o seu lugar, eu tô te dando porque de repente é melhor pro serviço.

Outro ponto de contraste entre a cultura americana e a espanhola diz respeito à orientação para o cliente. Através de uma narrativa testemunhal, Leo objetiva a sua avaliação de que os americanos são mais competitivos porque são mais orientados para o cliente:

É muito formal, entendeu, olha.. Pra você ter uma idéia. Uma vez eu tava na empresa americana Z e veio um vendedor de maçaricos... o presidente da empresa veio... ele arregaçou as mangas e cortou umas chapas... pra mostrar que o produto dele é bom... ele não pediu pra NINGUÉM fazer nem ficou olhando, ele foi lá e arregaçou a manga, o americano, e cortou... eles são exemplo de... eles são assim MESMO... eles são assim...

O tom da fala de Leo não é, como o da de Gil, um lamento. Leo fala da questão cultural como um analista, distanciando-se de seus sentimentos, trazendo evidências para dar suporte à sua argumentação. É desse ponto de vista que ele analisa a entrada do espanhol na cena organizacional, atribuindo a aspectos culturais as dificuldades da empresa de se comportar do modo que seria apropriado a uma cultura empreendedora.

É também em função desse olhar sobre o espanhol que Leo posiciona os funcionários antigos.

[...] ele ainda não enxergou esse outro mundo que existe lá. [...] acham que a empresa tem que dar todas as garantias dependendo do nível de produtividade dele... Isso não é mais assim não.[...] O mercado, pela visão que eu tenho, não aceita. Ele não é tão rígido assim mas eu acho muito difícil a empresa segurar alguém que fica acomodado, não tem pró atividade nenhuma nem com informação, nem com nada...

Ao falar desses empregados, Leo se auto-define como um profissional de mercado, o que para ele significa alguém que assume a responsabilidade pela sua vida, é pró-ativo e informado. Esses são atributos que vão ser reivindicados ao se analisarem os fragmentos de ocorrência do pronome *eu* em sua fala.

Leo se posiciona como o indivíduo *portfolio* (GEE, 2000), aquele que não se define por certas qualidades essenciais fixas, mas por um composto de habilidades e identidades reconfiguráveis adquiridas em sua trajetória de vida, dentro e fora do trabalho.

Através de testemunhos, situa-se numa trajetória profissional diversificada e que evidencia experiência em contextos multiculturais – ‘eu trabalhei em empresas multinacionais, sempre trabalhei’, ‘eu trabalhei muito tempo numa empresa americana’.

Situa-se também como alguém que cuida da sua ‘marca’. Está sempre se desenvolvendo: “eu tenho pós, eu sou pós graduado em Gestão Empresarial”; “eu passei por um treinamento de Gestão de Pessoas, muito bom. Um curso no XYZ que eu fiz de gestão”; “se eu posso fazer um curso, eu faço, se eu tenho dinheiro, eu pago, eu procuro sempre ler pra ter outros tipos de informações.”

Leo situa-se também como alguém que está ‘na nuvem’, com relação aos outros, sejam eles brasileiros e espanhóis. Dis-

tancia-se desses outros não por uma questão de cargo, mas de um perfil que se ajusta mais adequadamente a uma cultura de risco e de empreendedorismo:

Hoje o que eu enxergo de empresa assim eu acho que eu estou um pouco distante daqui.

Eu trabalhei em empresas multinacionais, sempre trabalhei, vim pra cá mas já trouxe essa cultura de você usar outros mecanismos e nunca esperar da empresa.

[...] eu bato nessa tecla. É atualização sim. Os engenheiros precisam, os gerentes precisam, os executivos de uma maneira geral. Se não se atualizar...

Observa-se na fala de Leo que ele 'engoliu o script' (GOFFMAN, 1989) do personagem criado para atuar no mundo do trabalho na modernidade. A internalização desse discurso não é percebida por Leo, que apresenta sua posição como "uma visão minha":

[...] hoje eu *amanheço trabalhando mas eu não sei se à noite eu vou estar*, então, eu tenho que fazer o melhor possível pra... então isso falta um pouco. Você está aqui mas amanhã, de repente, você não está. Então procure na comunicação fazer o melhor possível *como se a empresa fosse sua*. Acho que é uma visão minha.

Essa visão do todo é que eles têm que ter. Ele tem que entender que se ele não der uma informação pro comercial ele pode perder. Pra você ter uma idéia, quando eu entrei, eu reparei que tinham clientes que não consumiam. Fazendo outro serviço, o outro técnico não tem nada a ver com a área comercial. Mas eu reparei que ele não consumia e o vizinho consumia. E o que que eu fiz? Fui lá no comercial e disse pra ele : por que que você não vai prospectar aquele sujeito? Tá do lado do outro. É esse link que a empresa precisa. Ele não sabe mas eu digo a ele e eu sou de uma outra diretoria.

A partir desse quadro, observa-se que as práticas sociais em que Leo interage e se posiciona colocam-no num outro tipo de conflito identitário. Leo vive a frustração de ter sido contratado por ter conhecimentos e habilidades apropriadas a uma cultura de risco e de mudança, mas de não poder atuar de acordo com esse perfil. Ele se mostra como uma pessoa de eu maleável, apto a aprender novas habilidades, orientado para o mercado, colaborativo, focado em resultados, empreendedor. No entanto, vê-se restringido a ser "o Leo que eles querem que você seja". Retomando-se o início da entrevista, parece que Leo avalia que os espanhóis - diferentemente dos americanos - o contrataram sem saber o que precisavam.

A forma de viver o conflito identitário é também diferente da de Gil. Não há lamento, e sim otimismo, em grande parte

justificado pela confiança em suas competências e habilidades. É, assim, que chama a si a responsabilidade de mudar a cultura da empresa: "E eu procuro disseminar essa idéia de aumento de produtividade, eficiência e eficácia mas é muito difícil porque não há uma preparação".

É, assim, também que se posiciona como alguém flexível, integrando o Leo que "que eles querem que eu seja" com o "Leo total" que vai dar outros Leos.

### Conclusão

Mudanças organizacionais, como as tratadas no presente estudo, implicam um processo de (re) aprendizagem sobre como ser membro de uma dada comunidade. Tanto para os funcionários sobreviventes quanto para os novos contratados, o processo de socialização representa um processo de revisão de crenças, valores e expectativas e, conseqüentemente, de conflitos e ajustes identitários.

Neste artigo, dirigimos nosso olhar para a percepção dos empregados sobre a mudança de cultura nacional, ocorrida quando a empresa, ao ser privatizada, passou a ser controlada por um grupo espanhol. Se, com a mundialização das organizações, desapareceram as fronteiras geográficas do mundo dos negócios, no mundo das práticas sociais em que os atores sociais interagem, essas fronteiras continuam a ser percebidas, o que coloca em confronto valores, idéias e estilos locais.

Por um lado, a entrada em cena do espanhol não foi percebida apenas como uma ameaça ao estilo local de ser profissional. Ela foi compreendida também como a construção de um novo discurso sobre como estar no trabalho num cenário globalizado, de mudanças velozes e de hiper-competitividade. Gil, o funcionário antigo, resiste a aceitar o discurso da nova ordem de trabalho e fala do seu desconforto em sobreviver numa cultura organizacional que associa à hierarquia uma alta distância social entre as pessoas e que é focada no trabalho e não nas pessoas. Já Leo - o funcionário novo - se apresenta como porta-voz desse discurso. Seu único desconforto é não poder atuar de acordo com o *script* de profissional do novo capitalismo, numa cultura que se orienta mais para as normas do que para o cliente. Em conclusão, para Gil, as mudanças organizacionais implicam um ajuste identitário que pode levá-lo a se quebrar, tendo que ser um tipo de pessoa que ele não é. Para Leo, esse ajuste é apenas uma das formas de se "dobrar". Como indivíduo *portfolio*, ele é 'flexível' e se reconfigura a cada situação de mudança.

### Abstract

One of the most important issues in organizational change is its effect on individual identities, which becomes more complex when different cultures are involved, as has been happening in the privatization of state-owned companies in Brazil. This study analyses the discourse of two employees of a Brazilian company which was privatized and is now managed by a European group, trying to understand how they see the changing situation in terms of the insertion of foreigners in the organization's scene. The results show that, when talking about foreigners, individuals try to strengthen their own identities within a challenging context.

Keywords: organizational change; identity; culture; privatization.

### Referências

- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A.. Identification in work, war, sports and religion: contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behavior*, [S.l.], v. 2, n. 31, 2001.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], n. 39, p. 239-263, 1994.
- GEE, J. P.; HULL, G.; LANKSHEAR, C. New people in new worlds: the new capitalism and schools. In: \_\_\_\_\_. *The new work order: behind the language of the new capitalism*. [S.l.]: Westview, 1996.
- GEE, J. P. New people in new worlds: Networks, the new capitalism and schools. In: COPE, Bill; KALANTZIS, Mary (Ed.). *Multiliteracies: literacy learning and the design of social futures*. London: Routledge, 2000.
- GERGEN, K.J. *An invitation to socioconstructionism*. London: Sage, 1999.
- GIDDENS, A. Une théorie critique de la modernité avancée. In: \_\_\_\_\_. *Structuration du social et modernité avancée*. Sainte-Foy: Les presses de l'université Laval, 1993.
- \_\_\_\_\_. *As conseqüências da Modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Trad. M. Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1989.

GOFFMAN, E. A elaboração da face: uma análise dos elementos rituais da interação social. In: FIGUEIRA, S. (Org.). *Psicanálise e Ciências Sociais*. Trad. J. Russo. Rio de Janeiro: F. Alves, 1980.

GUMPERZ, J. J; COOK-GUMPERZ, J. *Discourse strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982a.

\_\_\_\_\_. Introduction: language and the communication of social identity. In: GUMPERZ, J. J. (Ed.). *Language and social identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982b.

HALL, S. *A identidade cultural na Pós-Modernidade*. Trad. T.T. Silva e G.L. Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organization: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.

JOHANSSON, M; RASMUSSEN, W. B. Constructing organizational identity: translating top management? 16°. Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen. Upsala: Finland, 2001.

LINDE, Charlotte. Evaluation a linguistic structure and social practice. In: GUNNARSSON, Britt-Louise; LINELL, Per; NORDBERG, Bengt. *The construction of professional discourse*. London: Longman, 1997. p. 151-172.

PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p.171-208.

ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S.l.], n. 74, 2001. p. 511-541.

\_\_\_\_\_; WADE-BERZONI, K. A. Changing individual-organization attachments: a two way street. In: HOWARD, A. (Ed.). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 290-322.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. São Paulo: Record, 1999.

SCHIFFRIN, D. *Approaches to discourse*. Oxford: Blackwell, 1994

\_\_\_\_\_. Narrative as self- portrait: sociolinguistic constructions of identity. *Language & Society*, [S.l.], v. 25, n. 2, 1996.

SHI-XU. Opinion discourse: investigating the paradoxical nature of the text and talk of opinions. *Research on Language and Social Interaction*, [S.l.], v. 33, n. 3, 2000. p. 263-289.

\_\_\_\_\_. Concepts of language in discourse: an interactional resource in troubled intercultural contexts. *International Journal of the Sociology of Language*, [S.l.], v. 122, p. 47-72, 1996.



SILVA, J. R. G. Communication and the reconstruction of identities in the context of organizational change in Brazil. In: GOUVEIA, C.; SILVESTRE, C.; AZUAGA, L (Org.). *Discourse, communication and the enterprise: linguistic perspectives*. Lisbon: ULICES-CEAL, 2004. v. 1, p. 259-282.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, M. C. L. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: *ENANPAD*, 17., 2003, Atibaia. *Anais... do XVII*. São Paulo: [s.n.], 2003.