

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
FRANCISCO CARLOS HIGA

O PERFIL SOCIOLÓGICO DOS PRINCIPAIS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA BRASILEIRA: uma análise crítica segundo o modelo
de Renaud Sainsaulieu

São Paulo
2011

FRANCISCO CARLOS HIGA

O PERFIL SOCIOLÓGICO DOS PRINCIPAIS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA BRASILEIRA: uma análise crítica segundo o modelo de
Renaud Sainsaulieu

Dissertação de mestrado apresentada ao
Centro Universitário - FEI, para obtenção
do título de Mestre em Administração,
orientado pela Prof^ª. Dr^ª. Isabella
Vasconcelos.

São Paulo

2011

Higa, Francisco Carlos

O perfil sociológico dos principais colaboradores de uma empresa de consultoria brasileira: uma análise crítica segundo o modelo de Renaud Sainsaulieu/ Francisco Carlos Higa. – São Paulo, 2011.

216 f.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Profª Dra. Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos

1. Sociedade informacional. 2. Identidade no trabalho. 3. História de vida. I. Título.

CDU 331

Dedico esse trabalho à Daniela, minha filha,
meu amor, razão de tanta felicidade.

E a Lúcia, minha esposa e parceira de tantas
jornadas e conquistas.

AGRADECIMENTOS

À professora Isabella Vasconcelos pela orientação, dedicação e paciência.

Aos entrevistados e aos responsáveis pela empresa pesquisada pela confiança e colaboração em compartilhar as informações nessa pesquisa.

Aos professores Edmilson Alves de Moraes e Mário Aquino Alves pelas valiosas contribuições feitas por ocasião do exame de qualificação.

Aos professores e colegas do curso de mestrado pelo apoio incondicional e contribuições diretas ou indiretas à essa pesquisa.

Aos amigos Emerson Piovezan, Armando Terribili e Márcia d'Angelo pelo incentivo, troca de ideias e contribuições a essa pesquisa.

Em especial, à Tania Higa Sakuma pelo incentivo e apoio incondicional, pelos momentos de seu tempo para troca de ideias e discussões conceituais que muito contribuíram nessa pesquisa.

À jovem Bruna Munifisa pelo esforço nas transcrições das entrevistas.

À Lúcia e Dani pela compreensão de minha ausência durante esse período de pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar em que medida a tipologia proposta por Renaud Sainsaulieu em seu modelo de identidade no trabalho, emerge a partir da análise da trajetória de profissionais de uma empresa brasileira de pequeno porte, atuante no setor de serviços de consultoria de gestão empresarial. Pretendeu-se estudar os modelos de identidade no trabalho, os tipos de relações de trabalho e a influência da socialização primária e secundária no comportamento dos indivíduos, segundo definições e proposições de Sainsaulieu, para avaliar a possibilidade de aplicação desse modelo, inúmeras vezes testado com sucesso na França, em empresas no Brasil. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo, onde os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme método de História de Vida, foram consolidados e analisados segundo técnicas de análise de conteúdo. Concluiu-se que, o presente estudo demonstrou ser possível observar a tipologia sobre formação da identidade no trabalho proposto por Sainsaulieu, e a sua adequação à realidade das empresas brasileiras.

Palavras chaves: Sociedade informacional, identidade no trabalho, história de vida.

ABSTRACT

The objective of this study was to examine if the typology proposed by Renaud Sainsaulieu in his model of identity at work emerges from the analysis of the life path of professionals in a small Brazilian management consulting company. The study evaluated the possibility of applying, in Brazil, the model of identity in the workplace according to the definitions and propositions of Sainsaulieu, which had been repeatedly tested in France. The study assessed the types of work relations, as well as the influence of primary and secondary socialization in the behavior of individuals within companies in Brazil. Qualitative research was conducted by collecting data through semi-structured interviews, which were prepared according to the Life History method. These data were consolidated and analyzed using content analysis techniques. In conclusion, this current study demonstrates that the types of identity at work proposed by Sainsaulieu may be applied to the workplace dynamics of Brazilian companies.

Key words: informational society, identity at work, life history

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA DO TEMA	11
3 REFERÊNCIA TEÓRICA	13
3.1 A evolução do contexto da organização do trabalho para a constituição da sociedade atual	13
3.2 Aprendizagem Cultural e Estratégica na Empresa segundo o Modelo Renaud Sainsaulieu	18
3.3 Modelos de Comportamento nas Organizações segundo Sainsaulieu	21
3.3.1 Modelo da retirada estratégica	22
3.3.2 Modelo das afinidades seletivas	23
3.3.3 Modelo da solidariedade democrática	24
3.3.4 Modelo da unanimidade	25
3.4 Sistematização da representação dos tipos de identidade no trabalho	27
3.5 Aprendizagem de Novas Estratégias de Ação	29
4 METODOLOGIA	31
4.1 Natureza e tipo de pesquisa	31
4.2 Delimitação do campo de pesquisa	34
5 LIMITES DA PESQUISA	36
6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	37
6.1 Breve panorama do setor de consultoria empresarial	37
6.2 Apresentação da empresa pesquisada	41
7 ANÁLISE DOS DADOS	53
7.1 Apresentação dos dados pesquisados	55

7.2 Resposta à problemática	89
8 CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – Apresentação aos entrevistados	103
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	107
APÊNDICE C – Transcrições das entrevistas	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipos de Identidade no Trabalho	27
QUADRO 2 - Resumo do Modelo de Renaud Sainsaulieu	28
QUADRO 3 - Resumo das dimensões da <i>adhocracia</i>	51
QUADRO 4 - Resumo das entrevistas analisadas	90
QUADRO 5 - Resumo da tipologia apresentada por Renaud Sainsaulieu	94

1 INTRODUÇÃO

Renaud Sainsaulieu (1935 – 2002), sociólogo francês, foi professor do *Institut d'Études Politiques de Paris, Science Po*, e diretor do *Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions* (LSCI – IRESCO – CNRS). Reconhecido como um dos pioneiros na tentativa de explorar sistematicamente os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais, cuja perspectiva permite compreender os comportamentos de grupos e de definir culturas não somente da empresa, como também de grupos sociais e/ou categorias profissionais.

Aprofundou suas investigações nesse campo observando mais de cento e cinquenta empresas, realizando mais de duzentas entrevistas e analisando cerca de oito mil questionários colhidos de operários, de empregados, e de técnicos, das estruturas de empresas públicas e privadas francesas, na década de 1960 e princípios da década de 1970 (PIMENTEL, 1987).

Partindo desta investigação, e concentrando-se nos modelos de identidade cultural construídos com base nos resultados obtidos a partir da observação e investigação aprofundada numa empresa industrial do setor eletroeletrônico, Renaud Sainsaulieu, em meados dos anos 70, desenvolveu um modelo, cuja tipologia pretende traduzir a complexidade cultural da organização como a coexistência de subculturas de diferentes grupos sócio-profissionais, e que reconhece que a organização não reproduz simplesmente o modelo de divisão social por classes característico da sociedade global, e explica a formação de subculturas a partir da posição hierárquica, das situações de trabalho e da organização técnica da produção, combinando qualificações e categorias sócio-profissionais diante de situações cotidianas do trabalho (KIRSCHNER, 2002; PIMENTEL, 1987; VASCONCELOS, 1997).

Assim, o presente estudo tem como **objetivo verificar em que medida, a tipologia de Renaud Sainsaulieu sobre a formação da identidade no trabalho, emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores de uma empresa brasileira de serviços de consultoria de gestão empresarial.**

Desta forma, o **problema de pesquisa** foi definido como sendo o seguinte: **A tipologia criada por Renaud Sainsaulieu com relação à identidade no trabalho se aplica a uma empresa brasileira de consultoria de gestão empresarial de pequeno porte?**

Acredita-se que o presente trabalho possa oferecer grande contribuição ao realizar um primeiro estudo exploratório para testar no Brasil um modelo já amplamente reconhecido e comprovado na França.

2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O presente trabalho justifica-se por verificar se o importante modelo de análise organizacional elaborado por um reconhecido acadêmico francês se aplica a uma empresa brasileira do setor de serviços especializados.

Trata-se de um primeiro trabalho acadêmico realizado no Brasil para verificar a aplicação deste modelo de identidade no trabalho, já testado inúmeras vezes com sucesso na França, em especial no *Institut d'Études Politiques de Paris*, onde Renaud Sainsaulieu coordenava centros de estudos dedicados a este tema.

Esta justificativa é reforçada pelo reconhecimento do próprio Renaud Sainsaulieu, sobre a validade destes modelos de identidade cultural e de culturas organizacionais quando confrontados com um contexto de crise econômica, evolução tecnológica e profundas alterações sociopolíticas, uma vez que sua investigação compreende um período de crescimento econômico entre 1962 a 1974 (PIMENTEL, 1987).

Para este trabalho, o contexto selecionado compreende de uma empresa brasileira, atuante no setor de serviços especializados – consultoria de gestão empresarial, de pequeno porte, conforme classificação do SEBRAE¹, na era da “Sociedade Informacional” conforme argumentação de Castells (1999), período em que a tecnologia da informação é considerada por muitos autores como fator imperativo na condução dos negócios e parte integrante do dia a dia das pessoas, mesmo para aquelas que estejam fora do mercado de trabalho.

Enfim, em um contexto bastante diferente daquele sobre o qual residem as investigações conduzidas por Renaud Sainsaulieu, que se localizaram principalmente na França, com foco em empresa de grande porte atuante no setor industrial de eletroeletrônico, nas décadas de 60 e 70, quando a tecnologia da informação era suportada por computadores de 3ª. Geração² e a “Revolução Tecnológica” segundo argumentação de Castells (1999) apenas começava a dar seus primeiros passos.

¹ SEBRAE – SP (2008), Caracterização de pequenas e médias empresas: Empresa pequena no setor de serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

² Computadores de 3ª. Geração, de 1965 a 1975, com surgimento dos circuitos integrados em substituição dos transistores, que permitiram a diminuição do tamanho dos equipamentos e aumento da capacidade de processamento (NORTON, 1998).

Assim, o resultado desta pesquisa pode trazer grande contribuição não só para a academia, como também para o meio empresarial, dado a importância do estudo de modelos de comportamento de indivíduos ou grupos sociais na busca de meios que possam contribuir no entendimento da reação destes grupos e/ou indivíduos no cotidiano do ambiente de trabalho. Ambiente este, que nos últimos anos tem sido cenário de grandes mudanças e transformações, muitas vezes estimuladas pela introdução de inovações e atualizações tecnológicas que exercem um papel determinante não somente para o crescimento e sustentação do negócio, como também para o desenvolvimento econômico do país (TIGRE, 2006; JONASH; SOMMERLATTE, 1999).

No entanto, percebe-se que os principais obstáculos para a introdução de inovações estão presentes justamente na dificuldade de se introduzir mudanças na organização. Segundo Vasconcelos (1997), a resistência à mudança organizacional aparece como um fenômeno comum e pode ser diminuída à medida que se dê possibilidade de ação ao indivíduo, dentro da nova estrutura, onde ele possa utilizar os meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior.

Portanto, o estudo de modelos de comportamento de indivíduos ou grupos sociais diante a mudança contribuem para a busca de meios e métodos que possam minimizar os impactos da mudança nas organizações de trabalho e assim, contribuir na captura do valor da inovação para o desenvolvimento da empresa, do setor econômico e do país.

3 REFERÊNCIA TEÓRICA

Em primeiro lugar, antes de apresentar o modelo de Renaud Sainsaulieu, cabe apresentar uma análise sobre a evolução dos modos de produção e organização não só para situar o contexto em que se concentraram as investigações de Sainsaulieu, mas também, permitir a compreensão da evolução dos modos do trabalho na sociedade, sobretudo, no período que separa as investigações de Sainsaulieu da realização deste trabalho de pesquisa.

3.1 A evolução do contexto da organização do trabalho para a constituição da sociedade atual

Nas últimas décadas do século XX, vários autores dedicaram seus esforços no estudo, sob diferentes perspectivas, da transformação radical do modo de produção do social, identificando, na maioria dos casos, uma ruptura com os padrões da sociedade industrial. Várias descrições e análises das estruturas sociais emergentes na passagem do século XX para o século XXI destacam o fato de as sociedades contemporâneas estarem sendo palco de extraordinárias transformações econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas.

Para Castells (1999), o centro das transformações da nova ordem econômica e social, está na revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação e comunicações.

O colapso do “estatismo” soviético e o subsequente fim do movimento comunista internacional, a reestruturação do capitalismo caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento, o aumento da concorrência econômica global com a descentralização das empresas e sua organização em redes, a integração dos mercados financeiros e o fortalecimento do papel do capital frente ao trabalho, a criação de novas formas e canais de comunicação e o crescimento exponencial das redes de computadores, emolduram um novo modo de vida e da mesma forma um novo desenho das economias em todo o mundo (CASTELLS, 1999).

As mudanças sociais, tão drásticas quanto os processos de transformação e igualmente importantes como o ataque ao “patriarcalismo”, a nova consciência ambiental que permeou as instituições da sociedade, a crise de legitimidade dos sistemas políticos e a fragmentação dos movimentos sociais caracterizam um ambiente de mudanças confusas e incontroladas, e tendem a reagrupar os indivíduos em torno de identidades primárias: religiosas, étnicas, territoriais e nacionais. Onde, num mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social, e argumenta que essa tendência não é nova, uma vez que, principalmente a identidade religiosa e étnica tem sido a base do significado desde os primórdios da sociedade humana (CASTELLS, 1999).

Castells (1999) argumenta que, enquanto as redes globais conectam e desconectam seus nós, seguindo suas próprias decisões estratégicas, os indivíduos se organizam com base no que são ou acreditam que são, levando as sociedades cada vez mais a se estruturar em uma oposição bipolar entre a “Rede e o Ser”.

Referindo-se a tecnologia, sociedade e transformação histórica, Castells (1999) considera como o ponto inicial para análise da complexidade da nova economia, sociedade e cultura em formação, a revolução da tecnologia da informação devido a sua penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana. Para o autor, a tecnologia não determina a sociedade, mas incorpora-a; da mesma forma, a sociedade também não determina a inovação tecnológica, mas utiliza-a.

Castells (1999) classifica o dilema do determinismo tecnológico como infundado, dado que a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas, e afirma que embora não determine a tecnologia, a sociedade pode sufocar seu desenvolvimento, principalmente por intermédio do Estado.

Pode-se tomar o caso da China como exemplo, que inovou durante séculos em diversos setores e aplicações como a fundição, tecelagem, energia hídrica, bússola, pólvora, medicina, e era considerada na época como a civilização mais avançada em tecnologia no mundo. A China também foi protagonista da primeira revolução no processamento da informação com a invenção do papel e da imprensa. A introdução do papel na China ocorreu mil anos antes que no Ocidente. Assim, a China poderia ter se industrializado a partir do final do séc. XVI, mas interrompeu seu processo de desenvolvimento tecnológico devido a um conservadorismo tecnológico provocado pelo receio dos seus impactos destrutivos na estabilidade social (CASTELLS, 1999).

O aprendizado citado por Castells (1999) reside no entendimento de que o Estado pode ser a principal força de inovação tecnológica, como ocorreu ao longo da história em diversos países, e que não devemos concluir que toda intervenção estatal é contraproducente. Tomando o exemplo do Japão que, passou por um período de isolamento histórico até mais profundo do que a China, mas em meados do século XIX criou as condições políticas para uma modernização liderada pelo Estado, levando a tecnologia avançada japonesa a progredir em passos largos num curto espaço de tempo. Assim, sob orientação da estratégia estatal, o Japão tornou-se grande participante internacional nas indústrias de tecnologia da informação no século XX (CASTELLS, 1999).

O que deve ser guardado para o entendimento da relação entre a tecnologia e a sociedade é que o papel do Estado, *“seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral, à medida que expressa e organiza as forças sociais dominantes num espaço e época determinados”* (CASTELLS, 1999, p.49).

A partir da década de 1980, o sistema capitalista passa por um importante processo de reestruturação sendo a revolução da tecnologia da informação essencial neste processo. O desenvolvimento dessa revolução tecnológica foi moldado pelas lógicas e interesses do capitalismo. O sistema alternativo de organização social, o “estatismo”, também tentou redefinir os meios de consecução de seus objetivos estruturais, embora preservasse a essência desses objetivos (a *perestroyka*, na Rússia). Entretanto, essa tentativa fracassou a ponto de deflagrar o colapso de todo o sistema, em grande parte, em razão da incapacidade do “estatismo” para assimilar e usar os princípios do “informacionalismo” embutidos nas novas tecnologias da informação.

Embora as sociedades possam ser caracterizadas pelo “estatismo” industrial e o capitalismo industrial, Castells (1999) ressalta ser essencial para o entendimento da dinâmica social, manter a distância analítica e a inter-relação empírica entre os modos de produção (capitalismo e “estatismo”) e os modos de desenvolvimento (“industrialismo” e “informacionalismo”).

Se no modo agrário a fonte de incremento de excedente resulta dos aumentos quantitativos de mão de obra e dos recursos naturais (terra, em particular) e no modo industrial a produtividade resulta da introdução de novas fontes de energia e na capacidade de descentralização do uso de energia ao longo dos processos produtivos e de circulação, no

modo informacional a fonte da produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. O que é específico no modo informacional é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como fonte de produtividade. Se o “industrialismo” é voltado para o crescimento da economia, isto é, para a maximização da produção, o “informacionalismo” visa o desenvolvimento tecnológico, ou seja, acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade do processamento de informações (CASTELLS, 1999).

O processo de reestruturação capitalista empreendido desde os anos 80 pode ser considerado como o fator histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da tecnologia da informação e para a indução de suas conseqüentes formas social, e que resulta no novo sistema econômico e tecnológico, o Capitalismo Informacional. Embora possam ser inseparáveis em escala global, o processo de reestruturação do capitalismo e a difusão do “informacionalismo” provocaram manifestações muito diferentes nas regiões e sociedades de todo o mundo, conforme a especificidade de sua história, cultura e instituições (CASTELLS, 1999).

Nesse novo modo de produção, a fonte de produtividade é ligada à tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação simbólica. A acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade no processamento da informação são variáveis importantes nesse modelo.

Para Castells (1999), podemos falar de Sociedade Informacional da mesma forma como no referimos a uma Sociedade Industrial, com duas ressalvas: diferentemente das sociedades industriais, que podem ser “estatistas” ou capitalistas, as “informacionais” são capitalistas; por outro lado devemos acentuar a diversidade institucional e cultural das sociedades “informacionais”.

No entanto, cabe a distinção entre as noções de “sociedade da informação” e “sociedade informacional”. Para Castells “sociedade da informação” enfatiza o papel da informação, que foi crucial a todas as sociedades. O termo informacional indica uma forma de organização em que a geração, processamento e transmissão da informação são fontes fundamentais de produtividade e poder.

Ainda que as novas tecnologias da informação começassem a integrar o mundo em redes globais e a comunicação mediada por computadores a gerar comunidades virtuais, a tendência social e política característica da década de 1990 era a construção da ação social e das políticas em torno de identidades primárias. Os primeiros passos históricos das sociedades

“informacionais” parecem caracterizá-las pela preeminência da identidade como seu princípio organizacional (CASTELLS, 1999).

O uso da tecnologia da informação permitiu e influenciou para que se propagasse um novo sistema de comunicação, numa linguagem cada vez mais universal e digital, estruturada por meio de uma lógica intuitiva representada por ideogramas (ícones), promovendo a integração global da produção e distribuição de símbolos, palavras, sons e imagens.

Indivíduos com o mesmo tipo de interesse, valores e visões de mundo se organizam virtualmente em comunidades e podem comunicar-se, trocando informações e constituindo redes culturais interativas. Nesse tipo de sociedade, a diversidade cultural é uma realidade, onde esses indivíduos possam possuir diferentes princípios, valores, formas de comportamento e crenças, porém se atraem e agrupam-se por interesses ou causas semelhantes e mobilizam-se por conquistas sociais e políticas.

Da mesma forma, a maior circulação de bens e capitais tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento, onde a tecnologia, representada principalmente pelos recursos de internet, intranet, telefonia digital, banda larga, dentre outros, permite uma atuação sem fronteiras com acessos a diversos mercados, entre diversos países, em tempo real, garantindo o acesso à informação, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos e serviços.

DeMasi (2000) também faz distinção da sociedade industrial da sociedade pós-industrial, argumentando que na sociedade industrial a maioria dos indivíduos realiza tarefas repetitivas, o trabalho não oferece realização pessoal e limita a aprendizagem, uma vez que esse sistema está relacionado à produtividade e não ao desenvolvimento individual. No que se refere à aprendizagem, a visão predominante restringia ao operário a obedecer e preocupar-se exclusivamente em desenvolver habilidades necessárias ao cumprimento de sua tarefa específica.

DeMasi (2000) analisa o futuro do trabalho e da sociedade pós-industrial, na qual haveria uma diminuição progressiva da jornada de trabalho e o lazer ofereceria aos indivíduos novas possibilidades de desenvolvimento e de realização pessoal não encontrados no ambiente de trabalho na sociedade industrial. Assim, pode-se entender que o desenvolvimento e realização pessoal são valores que ganham importância na análise das organizações e da sociedade como um todo (CASTELLS, 1999; DeMASI, 2000).

Na sociedade informacional o ser humano evolui e busca a autonomia de pensamento, sendo reconhecido como capaz de analisar informações, dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo com suas experiências.

Por outro lado, passa a ser responsável pelos resultados da própria ação e a lidar com alguns paradoxos e contradições, ao mesmo tempo em que deve integrar-se no sistema organizacional e trabalhar em equipe visando ao atendimento de certas metas e objetivos, e manter-se atendo ao seu próprio desenvolvimento e aprendizagem.

Em resumo, nota-se a significativa diferença entre o modo de produção predominante na década de 1960, o modelo industrial, baseado na divisão social do trabalho, na fragmentação programada das tarefas e no controle rígido dos trabalhadores por meio de regras e obediência à supervisão direta e hierarquia, do modo de produção contemporâneo onde a fonte de produtividade está relacionada à tecnologia de geração de conhecimentos, do acesso quase ilimitado à informação e da comunicação simbólica, onde os indivíduos valorizam suas realizações pessoais fora do ambiente de trabalho, suas crenças e valores, muitas vezes, chegando a abrir mão de posições executivas ou mesmo de postos de trabalho.

Em outras palavras, essa análise sobre a evolução dos modos de produção e organização, contribui para uma melhor compreensão da evolução dos modos do trabalho na sociedade, sobretudo, no período que separa as investigações de Sainsaulieu da realização deste trabalho de pesquisa.

3.2 Aprendizagem Cultural e Estratégica na Empresa segundo o Modelo Renaud Sainsaulieu

Renaud Sainsaulieu, em meados dos anos 70, desenvolveu um modelo denominado “Aprendizagem Cultural na Empresa”, cuja tipologia pretende traduzir a complexidade cultural da organização como a coexistência de subculturas de diferentes grupos sócio-profissionais, e que reconhece que a organização não reproduz simplesmente o modelo de divisão social por classes característico da sociedade global, e explica a formação de subculturas a partir da posição hierárquica, das situações de trabalho e da organização técnica da produção, combinando qualificações e categorias sócio-profissionais diante de situações cotidianas do trabalho (KIRSCHNER, 2002; PIMENTEL, 1987; VASCONCELOS, 1997).

Segundo Sainsaulieu (1997), cada organização possui uma lógica predominante de ação, representada por suas regras formais e por sua cultura oficial, que estruturam em parte as relações entre seus membros e os jogos de poder que levam à formação de seus diversos

grupos. Estes grupos agem estrategicamente e sua ação política influencia o destino da organização, a transformação de suas regras e de seus valores. As regras e a cultura organizacional oficial são frutos desta interação entre os diversos grupos, estruturando em parte a ação destes mesmos grupos (KIRSCHNER, 2002; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000).

Pimentel (1987) complementa que a empresa não se constitui num mero repositório de culturas sociais, comunitárias e profissionais, ao contrário, pode-se conceber a empresa como uma instituição onde se encontram e transformam diversas correntes culturais, ou seja, uma instituição de transformação cultural, produtora e de difusão das suas próprias dinâmicas culturais na sociedade que se insere.

Para Machado (2003) a empresa constitui um lugar de socialização importante para os indivíduos que nela trabalham, modelando atitudes e comportamentos a ponto de produzir uma identidade profissional e social.

Segundo Sainsaulieu (1977), o comportamento cotidiano dos indivíduos no trabalho e as formas com que estes se relacionam, são originadas em parte, pelas suas experiências passadas, seja em sua socialização primária (família ou equivalente), ou secundária (escola, por exemplo). Para Sainsaulieu, o trabalho seria uma das principais fontes de aprendizagem relacional do indivíduo.

Na mesma linha, Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002) argumentam que os critérios de decisão de um ator social no momento presente são influenciados por sua socialização passada, mas que dependem em muito das influências, condições e problemáticas vivenciado a cada momento.

O conceito de identidade é utilizado por Sainsaulieu, em seu modelo, para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões externas; e que a identidade do ser humano é um conceito dinâmico resultante do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito por ele vivenciado a cada momento, e que designa a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do indivíduo de atribuir sentido a essas experiências (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Assim, as relações cotidianas de trabalho oferecem um espaço no qual o indivíduo pode exercitar-se em seu caminho de busca pelo entendimento, na constituição de uma racionalidade própria.

A socialização dos indivíduos no ambiente do trabalho pode resultar da experiência das relações de poder, vivenciadas no contexto produtivo, onde as normas coletivas de

comportamentos geradas fornecem a possibilidade de construir uma identidade no trabalho, que pode ser entendida como a maneira de criar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser reconhecida pelos indivíduos que compartilham do mesmo ambiente de trabalho (KIRSCHNER, 2006; MACHADO, 2003).

O indivíduo dispõe de um passado cultural e de hábitos adquiridos pelos processos de identificação característicos de sua socialização primária e secundária, e o universo social do trabalho pode representar uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada. Os valores anteriores, adaptados à sua realidade passada, podem não mais assegurar o sucesso nas relações presentes, e a aprendizagem de novas capacidades estratégicas por meio das relações de trabalho pode levá-lo a tomar consciência de outras lógicas de ação. O confronto com seus próprios valores e características de base será mais forte à medida que o indivíduo se sinta oprimido pela nova realidade e busque compreendê-la (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A organização age de formas diferentes em relação ao desenvolvimento da capacidade estratégica dos indivíduos, seja nas práticas cotidianas de trabalho onde os indivíduos têm oportunidades desiguais de tomarem decisões, assumirem riscos e exercitarem o aprendizado relacional com seus pares e superiores ou, seja no exercício de atividades sindicais onde os indivíduos possam exercitar sua ação estratégica e política na organização (VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000; VASCONCELOS, 1997).

A estrutura organizacional também oferece ao indivíduo a possibilidade de desenvolvimento de sua capacidade estratégica, quer seja no desenvolvimento de alianças políticas com outros indivíduos e grupos, quer seja, em situações de mudanças da estrutura organizacional e nas condições de trabalho, quando o indivíduo tem a possibilidade de vivenciar experiências distintas em um ambiente de formação ou treinamento, transferindo posteriormente essas experiências ao seu ambiente cotidiano de trabalho em forma de inovações e novas formas de relação aprendidas (SAINSAULIEU, 1997).

A capacidade estratégica, ou seja, a capacidade de perceber as oportunidades de ação, prever as consequências e os riscos associados, assumir estes riscos e tomar uma decisão, varia de pessoa a pessoa, segundo a sua origem social e o meio cultural. Esta capacidade pode ser melhorada e exercitada, e é fruto de um aprendizado concreto nas relações de trabalho e das interações com os outros indivíduos em diversos tipos de situação (VASCONCELOS, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Assim, dependendo de sua inserção na organização do trabalho os indivíduos têm acesso ou não à possibilidade de desenvolver sua capacidade de compreender, analisar e criar

o discurso, propondo novas formulações e tornando-se produtores de novas ideologias. Ele poderá rever sua lógica de ação e buscar uma nova visão de mundo que integre suas experiências passadas, mas que explique também suas novas percepções e sensações, permitindo encontrar novos meios de ação.

3.3 Modelos de Comportamento nas Organizações segundo Sainsaulieu

Partindo das investigações realizadas na década de 60 e princípios da década de 70, e ao estudar os modelos de identidade no trabalho, Sainsaulieu observou que o tipo de relações de trabalho e de poder que é mantido no âmbito empresarial exerce forte influência na construção de identidades.

Da mesma forma, observou que em um ambiente com estrutura hierárquica rígida, em circunstâncias de total dependência e de incapacidade de se opor aos outros, colegas ou chefes, os indivíduos tendem a interpretar sua experiência de trabalho de maneira imaginária para se diferenciarem de seus inferiores e se identificarem com seus superiores, numa tentativa de reduzir a sua distância social (MACHADO, 2003).

Para Sainsaulieu (1977) a busca pela identificação com os mais poderosos pode ser ainda interpretada como produto de uma avaliação permanente dos meios de que o indivíduo dispõe, para sustentar a sua diferença no sistema social no qual se insere.

Sainsaulieu (1977) complementa que a identidade no trabalho também se processa no plano afetivo e cognitivo. O fato de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente (MACHADO, 2003).

Assim, a observação de mais de cento e cinquenta empresas, permitiu a isolar quatro modelos de normas e valores. Cada modelo reflete tipos de lógicas de ator e critérios de decisão distintos, e descreve diferentes processos de estruturação da experiência e acesso à identidade no trabalho. Assim, atores sociais submetidos às mesmas condições de trabalho durante certo tempo tendem a desenvolver estratégias e modos de diferenciação similares, compartilhando também valores comuns e uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional (PIMENTEL, 1987; VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

3.3.1 Modelo da Retirada Estratégica

Este modelo, presente nos meios de trabalho pode ser designado pelo termo “retirada”. Caracteriza-se por uma fraca entrada no jogo das relações interpessoais e coletivas com os pares. Tem-se poucos amigos entre os colegas, as relações no trabalho são superficiais, o grupo é recusado, tal como o líder, há um acantonamento numa espécie de separatismo prudente. Alguns grupos que adotam esse modelo costumam recusar toda a ação coletiva na empresa, seja por razões culturais, ou por falta de integração com o país ou região.

Trata-se do modelo na qual os indivíduos renunciam à luta por sucesso e reconhecimento no ambiente profissional; realizam suas tarefas de acordo com o mínimo solicitado na regra e envolvem-se o menos possível com o trabalho; e caracterizam-se pela apatia e pela ausência de mobilização individual ou coletiva. Procuram dedicar-se em outros setores da vida social, como a família, clubes, associações, onde têm mais autonomia e podem expressar-se mais livremente. Possuem poucas possibilidades de desenvolver o seu lado político e a sua capacidade estratégica, pois evitam as relações conflituosas (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Sainsaulieu (1977), em suas pesquisas, observou que os grupos que adotavam este tipo de estratégia buscavam proteção da regra a fim de evitar recriminações dos superiores em relação à sua conduta, reforçando o caráter burocrático do sistema. Esses grupos eram representados, em sua maioria, por operários imigrantes, operárias e pessoas próximas da aposentadoria. As tentativas de implantarem-se nestes grupos métodos mais participativos de gestão, mostravam-se sem sucesso uma vez que as pessoas destes grupos não se interessavam e não desejavam participar, pois tal atitude exigiria um maior comprometimento de sua parte com a empresa.

Quanto à capacidade de assumir riscos, grupos que adotam esse modelo de comportamento envolvem-se mais com sua atividade e renuncia a toda ação coletiva na empresa, assumindo uma postura estratégica defensiva e de evasão (SAINSAULIEU, 1977; 1997).

Consequentemente estes grupos evitam assumir riscos no ambiente de trabalho e reduzem a sua colaboração ao mínimo prescrito na regra. A sua ação é caracterizada por

longos períodos de passividade, seguido de eventuais revoltas em casos extremos (SAINSAULIEU, 1977; 1997).

3.3.2 Modelo das afinidades seletivas

Trata-se do modelo protagonizado por profissionais com atitudes seletivas em relação à sua classe, ou seja, na medida em que a estes profissionais é atribuída grande valorização individual, costumam ocupar cargos mais altos ou posição de destaque na organização.

Normalmente, é o modelo adotado por grupos que dispõe de maior mobilidade na organização, como por exemplo, jovens executivos e/ou técnicos especializados, que buscam seguir uma carreira rápida, mediante sucessivas promoções, e que, por essa razão contestam o modelo burocrático, propondo a eliminação progressiva de regras, um maior desenvolvimento tecnológico e a adoção de modelos de gestão e de organização mais flexíveis e dinâmicos, capazes de proporcionar maiores possibilidades de rápidas evoluções para os indivíduos que se sobressaem no trabalho.

Os grupos e/ou indivíduos que normalmente adotam este modelo estruturam suas carreiras de forma individual, mobilizando-se contra a manutenção de planos de carreiras estruturados baseados em critérios de progressão ligados ao tempo de trabalho na organização que buscam manter certa equidade formal de possibilidades de evolução dos membros do grupo. Estas pessoas desvinculam-se progressivamente do seu grupo, aproximando-se e discutindo com chefes e pessoas melhor posicionadas hierarquicamente suas possibilidades de evolução na organização. Posteriormente, desenvolvem relações em diversos níveis hierárquicos selecionando seus contatos na organização e escolhendo pessoas com o mesmo tipo de perfil, caracterizando a “afinidade seletiva” (SAINSAULIEU, 1977; 1997).

Para estes grupos e indivíduos, as relações interpessoais com os demais colegas são pouco numerosas, mas intensas no plano afetivo e cognitivo. São considerados perigosos pelos demais profissionais, por serem vistos como barreiras às demais promoções individuais e por deixarem a sensação de que estão passando os demais para trás (SAINSAULIEU, 1997).

Quanto à capacidade de assumir riscos, grupos que adotam esse modelo de comportamento desenvolvem uma estratégia individual de ação no intuito de alcançar uma rápida evolução de carreira, e para tal, são capazes de avaliar as oportunidades e riscos

inerentes às ações planejadas e elaborarem um projeto individual de carreira. Se por um lado possuem uma boa capacidade individual de análise, por outro lado, gozam de poucas oportunidades de debater entre si e trocar informações, não estando sujeitos aos fenômenos de normalização e polarização característicos de debates em grupo que muitas vezes contribuem para melhor visualizar as oportunidades de ação e os riscos inerentes as mesmas (SAINSAULIEU, 1977).

Modelo da solidariedade democrática

Trata-se de um modelo adotado por grupos que desenvolvem a solidariedade entre pares, corporativa, bastante forte; normalmente formados por profissionais que detêm uma especialização ou técnica particular, que partilham valores próprios à sua profissão; ou por indivíduos pertencentes a uma posição hierárquica destacada, como por exemplo, executivos de alto escalão ou mesmo gerentes e diretores (SAINSAULIEU, 1977).

Em suas pesquisas, Sainsaulieu (1977) observou que no modelo da Solidariedade Democrática, os indivíduos passam a ser aceitos pelos grupos, como “iguais”, após galgar os passos que determinam o aprendizado de sua profissão e vencer as diversas etapas e ritos próprios ao sistema que pertencem. Este grupo exerce na organização um poder de “*expert*”, controlando o acesso às informações não se intimidando em negociar e assumindo uma participação política na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000).

Quanto à capacidade de assumir riscos, grupos que adotam esse modelo de comportamento são geralmente orientados “ao sucesso”, porém evitando riscos muito altos assumindo com frequência riscos moderados sendo caracterizados por adotarem atitudes ofensivas, mas controladas. Desenvolvem a solidariedade entre pares, corporativa, bastante forte; normalmente formados por profissionais que detêm uma especialização ou técnica particular, que partilham valores próprios à sua profissão; ou por indivíduos pertencentes a uma posição hierárquica destacada (VASCONCELOS, 1997).

Dada a sua evolução profissional, indivíduos desse grupo desenvolvem a capacidade de analisar várias opções de uma ação e assumir riscos inerentes a cada uma delas, vivenciando os processos de discussão em grupo, expressando seu ponto de vista e assumindo

uma posição política em defesa de seus interesses. O processo de aprendizagem e seleção do qual participam para atingir ao nível técnico ou profissional no qual se situam, exige com frequência destes indivíduos o desenvolvimento de suas habilidades políticas e cognitivas, dando-lhes a capacidade de estruturar o seu campo de ação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Estes grupos recusam as identificações verticais, envolvendo-se pouco com os superiores hierárquicos; são familiarizados com posições de poder e de mando, sendo capazes de autonomia e diferenciação; e uma boa capacidade de ação estratégica (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Segundo Vasconcelos (1997), neste modelo, os executivos que participam ativamente na organização, se reunindo em grupo, entre “iguais”, debatendo, fazendo alianças políticas e coalizão, vivem um fenômeno de liderança “rotativa”, ou seja, em certos momentos existem posições políticas que predominam nos debates atraindo a aproximação dos diversos grupos em torno das lideranças que as defendem, em outras situações, novas posições são debatidas podendo surgir outros membros do grupo que assumam a liderança na defesa de novas ideias fazendo com que possam surgir novas alianças e coalizão.

3.3.4 Modelo da Unanimidade

Em suas pesquisas, Sainsaulieu (1977) encontrou dois tipos de ação coletiva especialmente dependentes da orientação de líderes que se enquadram nesse modelo: a Unanimidade no meio operário (ou fusão) e a Unanimidade Burocrática.

A Unanimidade Operária tem como fundamento a solidariedade desenvolvida entre grupos de operários que trabalham em linhas de montagem, sem qualquer especialização particular, exercendo atividades repetitivas e mecânicas, realizadas em conjunto com seus colegas, vivendo uma experiência profissional de identificação horizontal aos pares, e vertical aos líderes do sistema social operário e que encontram meios para afirmar a sua diferença enquanto grupo perante os administradores e chefes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No domínio das tarefas operacionais e da desqualificação dos trabalhos simplificados e extremamente repetitivos, em linhas de produção em série, verifica-se que as representações coletivas evocam um modo de fusão nas relações, onde o coletivo é valorizado como um

refúgio e como uma proteção contra as divergências e de rupturas. As relações entre pares são intensamente afetivas, mas pouco baseadas em debates de ideias, onde prevalecem os valores da massa, da unanimidade e da camaradagem (SAINSAULIEU, 1997).

Grupos operários que adotam esse modelo de comportamento vivem a experiência de filiação (fusão) a um grupo de companheiros que possuem um líder que expressa suas necessidades e posições políticas. As características das atividades realizadas por esse grupo (repetitivas e mecânicas) não permitem ao indivíduo o desenvolvimento da capacidade de análise crítica, levando-o a normalmente adotar estratégias simples e extremas, frequentemente dependentes da orientação de seu líder, consolidando em relação ao seu grupo uma experiência de fusão (SAINSAULIEU, 1977; 1997).

Já, a Unanimidade Burocrática, tem como base a legitimidade burocrática, de igualdade formal estabelecida pelas regras. Esse modelo é adotado por grupo de burocratas e funcionários administrativos, de escritório, que preferem seguir o código burocrático a envolverem-se em conflitos fortes com seus colegas (VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000).

Nesse modelo, as regras protegem os indivíduos de relações pessoais e ações sem coerência e menos estruturadas nas questões do trabalho, evitando o favoritismo e preservando a igualdade entre indivíduos (SAINSAULIEU, 1997; VASCONCELOS, 1997).

Os grupos de burocratas e funcionários administrativos que adotam esse modelo de comportamento preferem seguir o código burocrático a envolverem-se em conflitos fortes com seus colegas, evitando-se assim, assumir riscos adotando uma atitude conservadora e defensiva. No entanto, esses grupos são capazes de assumirem unanimemente posições extremas, quando percebem seus direitos adquiridos ameaçados (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Segundo Vasconcelos (1997), existem grupos que defendem regras e controles formais e se adaptam bem à burocracia, a fim de garantir uma progressão de carreira estabelecida por critérios baseados em mérito e antiguidade; e ainda que apresente uma progressão lenta, no entender desses grupos, é mais segura e estável.

A capacidade de analisar as diversas opções e assumir riscos nas relações interpessoais e coletivas, ou seja, a capacidade estratégica de cada indivíduo é resultado de um efetivo aprendizado nas relações de trabalho (SAINSAULIEU, 1997).

3.4 Sistematização da representação dos tipos de identidade no trabalho

Para Sainsaulieu é possível sistematizar a representação destes quatro modelos de identidade num quadro (Quadro 1), onde se indicam por “+” e “-“ as tendências maiores do modelo de comportamento dominante, que podem no futuro contribuir para o estudo de modelos de intervenção para cada tipo de modelo de identidade.

	Retirada Estratégica	Unanimidade	Solidariedade Democrática	Afinidades Seletivas
Normas de Relações				
Entre colegas				
Quantidade de amigos	-	+	+	-
Quantidade afetiva das relações	-	+	+	+
Qualidade cognitiva	-	-	+	+
No grupo de pares				
Experiência do grupo	-	+	+	-
Decisão unanimidade	-	+	-	-
Decisão democrática	-	-	+	-
Separatismo	-	-	-	+
Na relação hierárquica				
Desejo de um chefe designado	+	+	-	+
Estilo de comando: Autoritário	-	+	-	-
Estilo de comando: Liberal	-	-	-	+
Estilo de comando: regulamentar	+	-	-	-
Na relação do líder				
Aceitação de um líder	-	+	+	-
Estilo carismático	-	+	-	-
Estilo especializado e cultural	-	-	+	-
Principais valores vividos no trabalho	Lei, regra, atividades externas	Massa, unidade, camaradagem	Debate, acordo, democracia	Pessoa, relações, afetividade

Quadro 1 - Tipos de Identidade no Trabalho

Fonte: Sainsaulieu, 1997, p.222

Neste quadro, Sainsaulieu (1997) representa as indicações sobre os modos de conduta na relação dos indivíduos pertencentes a cada modelo de identidade com seus pares, pares, grupos, chefes e líder; e depois, os tipos de valores que parecem mais explicitamente nomeados e aceites nas situações de aparecimento dos modelos de normas de relações.

Sainsaulieu (1997) salienta que os tipos de identidade do trabalho representados são meros tipos ideais resultantes de uma consolidação após a observação e análise, e indicam uma probabilidade de previsão sobre os comportamentos reais em situações comparáveis. Partindo desta representação, pode-se iniciar um estudo e análise para a construção de modelos de intervenção para cada tipo de modelo de identidade no trabalho.

É possível também, conforme demonstrado (vide Quadro 2) por Motta e Vasconcelos (2006), sistematizar os modelos de identidade de Renaud Sainsaulieu de forma mais simplificada ressaltando, sobretudo, as questões das relações interpessoais, autonomia e capacidade de ação estratégica.

Modelo da Retirada Estratégica	Modelo da Solidariedade Democrática	Modelo da Unanimidade	Modelo das Afinidades Seletivas
Fraqueza nas relações horizontais entre pares	Solidariedade corporativa entre pares	Identificação horizontal aos pares e vertical aos líderes	Estratégia individual de carreira e identificação temporária
Apatia e ausência de mobilização	Relações interpessoais diferenciadas no plano afetivo e cognitivo	Evitam conflitos e se apegam a regras e normas burocráticas	Apatia e ausência, boa capacidade de ação estratégica
Pouca autonomia	Boa capacidade de ação estratégica e exercício do poder	Ação errática	

Quadro 2 – Resumo do Modelo de Renaud Sainsaulieu

Fonte: “Adaptado de” Motta; Vasconcelos, 2006, p.204.

3.5 Aprendizagem de Novas Estratégias de Ação

As lógicas de ação, hábitos e práticas sociais desenvolvidas pelos atores sociais são resultantes da necessidade de adaptação e sobrevivência dentro de certa organização do trabalho. Estas lógicas de ação constituem os elementos da identidade de um indivíduo ou de um grupo, como os quatro modelos caracterizados por Sainsaulieu (1977) descritos acima.

A dinâmica do mercado competitivo costuma levar as organizações de trabalho a mudanças das condições de trabalho. Diante dessas mudanças, muitos desses atores sociais resistem por sentirem-se ameaçados pelo “novo”, isto é, por transformações que poderão dificultar sua adaptação ao novo ambiente onde as suas capacidades desenvolvidas nos cenários anteriores à mudança tais como, a capacidade de relacionar-se com os outros individualmente ou em grupo, sua capacidade de percepção, análise e ação política, sua propensão a seguir ou não determinado estilo de liderança; não servirão mais como meio de integração ou até mesmo de sobrevivência numa nova estrutura (KIRSCHNER, 2002; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000).

Segundo Vasconcelos (1997), a resistência à mudança organizacional aparece como um fenômeno comum e pode ser diminuída à medida que se dê possibilidade de ação ao indivíduo, dentro da nova estrutura, onde ele possa utilizar os meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior.

Se o indivíduo ou grupo se sente oprimido ou ameaçado pela nova organização, a resistência à mudança apresenta-se como um meio de defesa e de transformação, até que se negocie um novo equilíbrio (SAINSAULIEU, 1977).

Assim, a mudança organizacional deve permitir aos atores sociais criarem novas formas de interação a partir de seu aprendizado anterior. A nova estrutura deve possibilitar e motivá-los a inventar ou reconstituir novas formas de relação e estruturar novos grupos a partir dos elementos cognitivos e afetivos desenvolvidos anteriormente, pois caso contrário, estes atores sociais manterão a mesma estrutura relacional e resistirão à mudança (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Segundo Vasconcelos (1997), os indivíduos que possuem uma capacidade cognitiva e analítica mais desenvolvida terão mais facilidade de criticarem o discurso oficial, encontrando suas contradições e formulando sua própria interpretação, seja em nível individual como mostra o modelo das Afinidades Seletivas, ou em grupo, como nos mostra o modelo da Solidariedade Democrática. Estes indivíduos podem analisar as diversas proposições e

formular e defender seus próprios interesses, propondo mudanças. São eles que geralmente constroem a ideologia, difundindo sua própria visão de mundo na organização, ou lideram transformações.

Assim, dependendo de sua inserção na organização do trabalho os indivíduos têm acesso ou não à possibilidade de desenvolver sua capacidade de compreender, analisar e criar o discurso, propondo novas formulações e tornando-se produtores de novas ideologias (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Existe, pois, o pressuposto de pesquisa que os tipos de identidade ligados ao modelo da Solidariedade Democrática e Afinidades Seletivas têm melhor capacidade de ação estratégica e cognição, e melhor capacidade de tomada de decisões mais desenvolvidas, logo, deverão liderar e promover os processos de mudança organizacional e de inovação dentro da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

4 METODOLOGIA

Retomando a introdução, o objetivo deste trabalho é verificar em que medida a tipologia de Renaud Sainsaulieu sobre a formação da identidade no trabalho emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores de uma empresa brasileira de serviços de consultoria de gestão empresarial.

Desta forma, o problema de pesquisa foi definido como sendo o seguinte: A tipologia criada por Renaud Sainsaulieu com relação à identidade no trabalho se aplica à empresa brasileira de consultoria de gestão empresarial de pequeno porte?

Assim, para responder ao problema de pesquisa e tendo como objeto de investigação a análise dos tipos de identidade dos indivíduos de uma organização partindo do modelo de Sainsaulieu, a pesquisa qualitativa foi selecionada como método, entendendo que a mesma favorece ao estudo com ênfase nos valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adéqua-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos (LIMA, 2008; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

4.1 Natureza e tipo de pesquisa

Dentre os diversos métodos e técnicas de coleta e análise de dados em uma abordagem qualitativa, a história de vida demonstrou-se adequada ao propósito da pesquisa, uma vez que, por meio desta pode-se captar o que acontece na intersecção do individual com o social, assim como permite que elementos do presente fundam-se as evocações passadas (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Para Jones (1983), quando o problema de pesquisa envolve um estudo sobre as maneiras pelas quais os indivíduos são responsáveis por suas ações, a metodologia de história de vida se apresenta como a técnica mais adequada, pois reconhece explicitamente a convivência do investigador no processo de pesquisa e permite ao pesquisador acessar o processo envolvido na construção do sentido.

A história de vida reconhece que cada pessoa tem, implicitamente, uma teoria para explicar suas ações, da mesma forma que pesquisador também traz teorias implícitas ou

explícitas à situação da investigação. Assim, esta técnica se esforça para encontrar um equilíbrio entre a teoria no mundo real e a teoria sob a ótica do pesquisador. E a sua validade é estabelecida pela demonstração de que a explicação sociológica é congruente com os significados através dos quais os membros constroem suas realidades e realizar suas atividades cotidianas (JONES, 1983).

Tanto o material de pesquisa gerado quanto a forma de análise vem a ser significativa para os membros de uma cultura e os atos intencionais e expressivos fundamentam a tipificação usada para expressar a realidade e os segmentos da realidade.

O uso da metodologia da história de vida numa pesquisa qualitativa é uma das modalidades ao qual o pesquisador possui a fonte direta dos dados, e é recomendada sua aplicação a fim de comprovar historicamente dados reais, ressaltando o momento histórico vivido pelo sujeito. A pesquisa da história de vida ou biografia de uma pessoa serve para caracterizar a prática de um grupo, reconstruindo sua a história, trazendo direta ou indiretamente valores, definições e atitudes do grupo ao qual o indivíduo pertence. A história de vida procura compreender os elementos gerais contidos nas entrevistas e depoimentos das pessoas. Os relatos por mais particulares que sejam, retratam práticas sociais de uma determinada época, inserida no mundo do qual o indivíduo atua ou faz parte (SPINDOLA; SANTOS, 2003; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A história de vida tem como dados de suas pesquisas as narrativas de indivíduos sobre suas vidas ou sobre segmentos específicos do seu mundo social. Estas narrativas documentam a relação entre um indivíduo e sua realidade social, descrevem as formas como os indivíduos interpretam e definem contextos de suas vidas e o significado que estes contextos trouxeram para suas vidas.

Jones (1983) argumenta que existem duas formas básicas de pesquisa adequadas para a análise da história de vida. A primeira consiste na análise de materiais já disponíveis ao pesquisador na forma de autobiografias, diários, registros e correspondência, e a segunda consiste no material gerado pelo pesquisador por meio de entrevistas aprofundadas. Uma terceira forma de pesquisa seria uma composição destas duas formas, é a coletânea de múltiplas narrativas individuais de um segmento da realidade social, como exemplo, experiências de trabalho.

Para assegurar o todo o potencial de interpretação desta técnica, é necessário estabelecer alguns critérios para julgamento por parte do pesquisador sobre a adequação das narrativas e do material gerado (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Para alguns casos, estes critérios podem ser estruturados partindo da questão de pesquisa, o que torna de certa forma, a interpretação limitada pelos conceitos e construções extraídos do campo de estudo em si. Entretanto, o desenvolvimento dos constructos que melhor interpretam o material de pesquisa e estabelecem as fronteiras do contexto, é uma atribuição do pesquisador (JONES, 1983).

Segundo Jones (1983) o ambiente organizacional formal pode ser visto como uma rede de tipificações com uma linguagem particular que tem sido, historicamente, produzida através da atitude racional e expressiva de sua população. Esta linguagem é constituída por regras que refletem a forma de racionalidade intrínseca à organização; pela memória coletiva das associações, eventos e receitas para a ação expressa através da estrutura da organização, tecnologia, normas, procedimentos, mitos e histórias; e por fim, constituída contemporaneamente pelos membros da organização com base em interpretações compartilhadas dessa linguagem.

Quando há tensão entre os vários elementos envolvidos neste ambiente a linguagem organizacional se modifica. Por exemplo, quando as mudanças no contexto da organização, dão origem à constituição de novas regras que não podem ser tratadas no âmbito das atuais estruturas de significados, a gramática da organização se modifica. A introdução de novas tecnologias ou mudanças de visão sobre a natureza da responsabilidade social dos negócios pode levar a reavaliação das formas de controle da organização, e os membros podem tentar redefinir a cultura da organização, introduzindo novas tipificações ou estratégias de ação na linguagem da organização (JONES, 1983).

Em utilizando a metodologia de história de vida para abordar estas questões, o objetivo do pesquisador é descobrir a gramática da linguagem de uma organização, para expor as maneiras pelas quais as tipificações apresentadas na linguagem de uma organização em particular condicionam as experiências e as ações dos indivíduos, e compreender como estes reagem diante das premissas contidas na linguagem organizacional (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Para Jones (1983) se o objetivo da pesquisa é expor a racionalidade por trás da ação organizacional para explicar as maneiras pelas quais as pessoas interagem e definem um ao outro, e se para entender os processos pelos quais eles orientam a sua ação futura é necessária a compreensão do significado atribuído ao passado, a abordagem da história de vida fornece um método útil para fazer isso.

4.2 Delimitação do campo de pesquisa

O campo de pesquisa esta delimitado a uma empresa nacional de consultoria de gestão empresarial, de pequeno porte, onde serão coletados dados de pesquisa por meio da abordagem da Historia de Vida dos profissionais desta empresa, com o objetivo de identificar e classificar os tipos de identidade social segundo o modelo de Sainsaulieu (1977).

Para a construção dos dados utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas, partindo de um roteiro elaborado a partir do referencial teórico (vide Apêndice B) e de acordo com técnicas de história de vida.

Os dados coletados foram por meio de gravações digitais, sempre com a anuência prévia dos entrevistados, e documentados por meio de transcrições na integra da gravação (vide Apêndice C).

Para obtenção dos relatos, foi apresentado aos entrevistados o caráter acadêmico e os objetivos desta pesquisa (vide Apêndice A) de maneira formal.

Os entrevistados foram selecionados em função de sua atuação no negócio de Consultoria de Gestão Empresarial, não sendo convidados os profissionais de apoio, pesquisa e suporte administrativo financeiro, por entender que os mesmo não estão diretamente relacionados ao negócio central da empresa pesquisada.

Assim, os onze profissionais selecionados para as entrevistas foram:

- a) Três Sócios;
- b) Três gerentes;
- c) Cinco consultores (três seniores e dois plenos).

No que tange a **confidencialidade**, ficou acordado com os sócios e representantes legais pela empresa objeto da pesquisa, que será **mantido o anonimato** dos entrevistados, das entrevistas e da empresa.

Desta forma, para a empresa foi atribuído o nome fictício de Empresa-x de Consultoria, e os profissionais entrevistados serão representados pela denominação “entrevistado” seguida de um número sequencial para diferencia-los, assim os onze entrevistados, distribuídos pelo cargo, serão nominados da seguinte forma:

- a) Três sócios (Entrevistado-01, Entrevistado-02, Entrevistado-03);
- b) Três gerentes (Entrevistado-04, Entrevistado-05, Entrevistado-06);
- c) Três consultores seniores (Entrevistado-07, Entrevistada-08, Entrevistado-09);

- d) Dois consultores plenos (Entrevistado-10, Entrevistado-11).

Os dados coletados serão tratados e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008) é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, no caso a narrativa da história de vida dos entrevistados enfocando, sobretudo:

- a) As experiências na infância;
- b) A formação escolar, da pré-escola ao curso superior e/ou pós-graduação;
- c) A trajetória profissional;
- d) A situação atual e as perspectivas para o futuro.

A análise de conteúdo tem se desenvolvido desde o início do século XX, quando a técnica era predominantemente aplicada no tratamento de materiais jornalísticos. No entanto, ao longo do tempo, tem sido cada vez mais valorizadas nas abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar (VERGARA, 2008; ROQUE, 1999).

O método utilizado na análise do conteúdo das entrevistas realizadas segue a proposição de Roque (1999), que se inicia na preparação da informação que consiste no processo de separação, organização e codificação do material colhido; na sequência, a transformação do conteúdo em unidades, que consiste na leitura e releitura dos dados coletados com a finalidade de identificar as unidades de análise e criação das categorias de análise. Uma vez definidas as categorias de análise é preciso comunicar o resultado do trabalho por meio da descrição resumida dos significados captados e intuídos nas mensagens analisadas, para então, prosseguir na interpretação, como afirma Roque (1999, p.9):

Uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição. É importante ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação.

5 LIMITES DA PESQUISA

Não se trata de pesquisa estatística, logo as conclusões não poderão ser generalizadas, pois exprimem as trajetórias dos entrevistados e a análise organizacional apenas da empresa estudada.

Outro limite desta pesquisa de natureza qualitativa é que o conhecimento é produzido em uma relação sujeito-sujeito, de forma interativa. A pesquisa é assim de base fenomenológica interpretativa, logo, por mais que se procure analisar os dados de forma neutra e imparcial, desde já, assume-se como limite que a plena neutralidade neste tipo de pesquisa não é possível.

6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Segundo pesquisas realizadas por Gross e Poor (2008), a origem da consultoria de gestão pôde ser rastreada até ao final do século XIX, época em que Samuel Price, Foster Higgins e James Sedgwick começaram a operar negócios que incluía algum tipo de aconselhamento profissional na Inglaterra e nos Estados Unidos (EUA).

No entanto, segundo Gross e Poor (2008), os historiadores de negócios reconhecem como o primeiro negócio genuinamente orientado à prática de consultoria de gestão a *Arthur D. Little* em 1886, nos Estados Unidos (EUA), fundada pelo então engenheiro químico Arthur Dehon Little, que inicialmente associava desenvolvimentos nas áreas de engenharia e química em benefício da eficiência nos processos de negócios.

Na sequência, George Touche, William Deloitte e Arthur Young lançaram cada um, seu próprio negócio inicialmente com foco em serviços operacionais na área contábil e fiscal em 1890, e mais tarde, abrangendo também serviços em auditoria contábil e fiscal a partir de 1900.

6.1 Breve panorama do setor de consultoria empresarial

No início do século XX, segundo levantamento realizado por Gross e Poor (2008), houve o aparecimento de reconhecidos consultores de gestão nos Estados Unidos (EUA) como Edwin Booz em 1914, e James McKinsey e Andrew Kearney na década de 1920. Seus nomes continuam sendo referência na prática de consultoria de gestão até os dias de hoje, conferindo às empresas que carregam estes nomes o reconhecimento de serem empresas de consultoria de gestão de primeira linha, tais como, a *Booz and Co.*, *McKinsey* e *A.T.Kearney*.

Nesta mesma época, as principais firmas de contabilidade dos Estados Unidos (EUA), que tinham como foco principal de sua atuação, aconselhar as organizações sobre as questões financeiras, contábeis e fiscais, passaram também a apoiá-las na formulação das estratégias corporativas. Assim, empresas como a *Arthur Andersen*, *Arthur Young*, *Cooper and Brothers*, a *Ernst & Ernst*, *Peat Marwick*, *Touche Ross* e outros também se tornaram empresas “conselheiras” em gestão empresarial.

Alguns anos depois, entre as décadas de 1960 e 1990, seguindo o crescimento do setor de consultoria de gestão, houve o aparecimento de empresas como a *Boston Consulting Group (BCG)*, *Bain & Company*, *Monitor Group*, *Index Group*, *Diamond Technology*, entre outras.

No final do século XX, devido a separação dos serviços de contabilidade e auditoria da prática de consultoria de gestão na *Arthur Andersen*, houve a criação da *Accenture*.

Em 2005, segundo Gross e Poor (2008) e depoimento de executivos das principais empresas de consultoria de gestão, o faturamento do setor ultrapassou US\$ 150 bilhões no mundo, sendo que não chegava a US\$ 1 bilhão em 1955.

Muitos autores atribuem esse crescimento à expansão do setor de serviços, outros, ao aumento do número e complexidade das sociedades, à disseminação da ideologia corporativa para setores não corporativos, ao impacto crescente da educação e formação em negócios, e ao maior acesso a temas empresariais e negócios.

A prática de consultoria de gestão teve uma maior aderência no mercado norte-americano, segundo o Kennedy Consulting Research & Advisory (2007). Alguns autores atribuem a esta expressiva aderência, sobretudo à visão norte-americana do que significa fazer negócio (“*do business*”), do valor conferido ao dinheiro e do estilo voltado ao consumo e ao capitalismo.

Segundo esta mesma fonte, por muitas décadas os Estados Unidos (EUA) foram responsáveis por mais de três quartos do mercado mundial de consultoria de gestão. No entanto, sua participação foi reduzida devido ao crescimento e fortalecimento dos negócios em outras partes do mundo, como na Europa e ao mercado Ásia-Pacífico. As demais regiões ainda aparecem no relatório publicado em 2007 como sendo prósperas, porém ainda pouco significantes.

As maiores empresas de consultoria de gestão lucraram entre US\$ 0,5 bilhão a US\$ 20 bilhões em 2007. Das 13 empresas cujo faturamento se enquadra neste intervalo, somente duas estão sediadas na Europa e as demais nos Estados Unidos (EUA), conforme aponta o Kennedy Consulting Research & Advisory (2007).

No entanto, existe a expectativa entre os principais executivos de empresas de consultoria de gestão de que as empresas indianas possam aparecer na parte superior do *ranking* já na próxima década.

Observadores de mercado e o alto escalão das principais corporações mundiais rotulam as empresas de consultoria, e classificam a *Bain*, *BCG – Boston Consulting Group* e *McKinsey* como empresas de consultoria com foco em estratégia, a *AT Kearney* como

empresa de consultoria com foco em operações, a *Mercer* com foco em gestão de recursos humanos e, a *Accenture*, *HP-EDS*, e *IBM* como gigantes da tecnologia da informação.

No entanto, apesar do conhecido “rótulo”, as empresas líderes são frequentemente rivais em todos os principais serviços oferecidos e buscam incessantemente formas de demonstrar seu posicionamento no mercado com uma atuação mais abrangente e não tão específico conforme o “rótulo” recebido.

O cenário competitivo é menos afetado pela estrutura do setor do que pela conduta e desempenho das diversas empresas. Novas empresas de consultorias aparecem da noite para o dia uma vez que as barreiras de entrada no mercado são baixas.

O desafio é permanecer no mercado, e por essa razão diversas empresas de consultoria saem do mercado na mesma velocidade com que outras entram. E este movimento não é exclusivo de empresas de pequeno porte, como também para algumas empresas tradicionais e centenárias, como a *Arthur D. Little* que saiu do mercado norte-americano e na América Latina, e a *Arthur Andersen* que fechou suas operações no âmbito mundial.

A decisão de entrar em um país e/ou abrir um novo escritório é sempre feita com o propósito de buscar novos clientes, como também buscar de novos talentos para a empresa. No entanto, para a entrada em novos países e a abertura de novos escritórios, os “entrantes”, devem alinhar a sua cultura corporativa e normas operacionais com as regulamentações nacionais e com as características locais.

Existe também um “rótulo” estabelecido no mercado de que as empresas de consultoria de pequeno porte sejam formadas por gerentes e profissionais aposentados com certo conhecimento em determinadas operações e ramos da indústria, ou por intelectuais que atuam no setor acadêmico e que complementam sua receita com serviços especializados.

Porém, desde 2000, este comportamento vem se modificando, e o mercado já reconhece o surgimento empresas de consultoria que atuam dentro de um conceito de “boutiques”. Isto é, empresas de menor porte, porém especializadas em determinados temas, como por exemplo, gestão da inovação, eficiência operacional, estruturação organizacional, dentre outros, e que atuam sob medida para determinadas questões de negócios com atendimento personalizado a cada cliente.

Algumas dessas empresas de consultorias de pequeno porte contam com maior exposição por serem formadas ou possuir “gurus” que forjam uma reputação no mercado. Esses especialistas, como Jim Collins, Thomas Davenport, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Thomas Siebel e outros ganham fama por publicar livros, artigos e fazendo palestras em conferências.

Assim, a configuração das “boutiques” de consultoria de gestão passa a ser de um grupo de especialistas, onde o nome da empresa, isto é, a “marca” tem um peso relativamente menor na decisão de compra de seus serviços, e a reputação e notoriedade dos consultores reconhecidas no meio empresarial sejam os principais aspectos decisivos na escolha por parte dos potenciais clientes (GROSS; POOR, 2008).

Desta forma, um dos principais desafios para as empresas de consultoria de pequeno porte recai, sobretudo, na atração e retenção de pessoal qualificado. A manutenção de uma equipe de consultores capazes de atuar orientados ao mercado, de promover a iniciativa empresarial pró-ativa e inovadora e de assumir riscos inerentes às características dessas empresas.

Segundo Gross e Poor (2008) numa visão de longo prazo, pode-se entender que, para proeminência econômica em geral e de consultoria de gestão em particular, no século XIX foi o século da Grã-Bretanha, enquanto o século XX pertenceu aos Estados Unidos (EUA).

Já para o século XXI a grande potencialidade também para o mercado de consultoria pertence à Ásia, especificamente Índia e China, com a ascensão e dominância de empresas dentro desses dois países gigantes, especialmente a Índia (como a *TCS - Tata Consulting Services, Infosys, Wipro*, e muitos outros). Além disso, seu "alcance global" se tornará evidente à medida que sua reputação de talento elevado, baixo custo e oferta de serviços eficazes em todo o espectro amplo de consultoria em gestão seja reconhecida.

Gross e Poor (2008), também consideram que além das grandes e pequenas empresas indianas e chinesas, mercados emergentes como o Brasil, Rússia, entre outros também despontarão com força no setor de consultoria de gestão acompanhando a expansão de seu mercado.

Esta visão é reforçada pela Kennedy Consulting Research & Advisory (2009) que revela que as análises e estudos do impacto da crise econômica mundial de 2008 afetaram negativamente o mercado de consultoria, sobretudo pela retração do mercado norte-americano, apontando a América Latina como um dos centros promissores para os anos vindouros.

No futuro, conclui Gross e Poor (2008), a consultoria de gestão será parte integrante da oferta de serviços especializados, com oportunidades nas áreas de tecnologia da informação e *outsourcing*, seguido pelas operações, estratégia e recursos humanos. Argumentam que é bastante provável que as fronteiras entre essas categorias de serviços possam desaparecer, e como consequência, as fronteiras entre a consultoria de gestão

e uma série de profissionais relacionados aos serviços que vão desde a publicidade ao direito, da contabilidade para a engenharia, também possam desaparecer. Este fato levaria as empresas de consultoria a repensarem seu posicionamento no mercado, fortalecendo ainda mais o conceito de “boutiques” que é caracterizado por empresas de consultoria de gestão de alto nível que se posicionam em determinados nichos e especialidades.

6.2 Apresentação da empresa pesquisada

Conforme já mencionado, à empresa pesquisada foi atribuído o nome fictício de “Empresa-x de Consultoria” no sentido de preservar a confidencialidade das informações e o anonimato dos entrevistados.

A Empresa-x de Consultoria é uma “boutique³” de consultoria de gestão e inovação empresarial que iniciou suas atividades em Janeiro de 2005 quando seus fundadores identificaram a necessidade de uma empresa de consultoria de gestão capaz de buscar soluções inovadoras e sob medida, considerando todos os aspectos e características de seus clientes.

A história da Empresa-x de Consultoria se iniciou em meados de 2003 quando teve início o “projeto Empresa-x” com o principal objetivo da idealização do novo negócio. Os fundadores da Empresa-x de Consultoria tinham claro que deveriam estabelecer um negócio sobre o qual tivessem domínio do conhecimento técnico, da gestão e forma de operacionalização. Logo, decidiram que o negócio deveria estar relacionado com a consultoria de gestão empresarial, porém com claros diferenciais de mercado.

Durante esta fase, os fundadores ainda atuavam por outras empresas de consultoria de primeiro nível, e então, aproveitaram as conversas informais com clientes e com executivos com quem mantinham relacionamento para conhecer suas opiniões a respeito de, basicamente, duas questões:

³ O conceito de “boutique” em consultoria de gestão empresarial corresponde às empresas de menor porte, especializadas em determinadas disciplinas ou setores industriais, que atuam sob medida para determinadas questões de negócios com atendimento personalizado a cada cliente. São formadas por um, ou um grupo de especialistas, onde o nome da empresa (a “marca”) tem um peso relativamente menor na decisão de compra de seus serviços, e a reputação e notoriedade de seus consultores no meio empresarial sejam os aspectos decisivos na escolha por parte dos potenciais clientes (GROSS; POOR, 2008).

- O que mais te desagrada nas empresas de consultoria de gestão empresarial de alto nível e/ou de seus consultores?
- Quando você realmente reconhece o valor agregado de uma consultoria de gestão empresarial de alto nível e/ou de seus consultores?

Como resultado dessa pesquisa de caráter meramente exploratória, os fundadores da Empresa-x de Consultoria perceberam que atributos como o incentivo à inovação, a busca por soluções mais simples e ao mesmo tempo eficazes, a proposição de soluções sob medida em detrimento de soluções sofisticadas cuja implantação fosse mais difícil, era onde os executivos enxergavam o valor da consultoria.

Da mesma forma, o “ar de superior” e arrogante característico do “*expert*”, já não eram mais tolerados nas organizações do cliente, que reconheciam precisar das recomendações específicas para o seu negócio, porém, vindo de especialistas capazes de “falar a sua língua” (se referindo ao jeito simples de explicar e não somente ao idioma utilizado), de respeitar as suas características e valores e, sobretudo, que saibam como trabalhar lado a lado com seus colaboradores.

Baseados neste aprendizado, os fundadores da Empresa-x de Consultoria estavam convictos que para manterem-se no mercado de consultoria de gestão empresarial de alto nível seria necessário conquistar a confiança e credibilidade do mercado e, portanto, estabeleceram como uma de suas diretrizes estratégicas a combinação da experiência executiva de seus consultores em diversos setores da economia à *expertise* na elaboração e desdobramento de estratégias de negócio de forma personalizada, garantindo soluções pragmáticas e tornando factível a conquista de resultados sustentáveis pelos seus clientes.

Isso significaria para a Empresa-x de Consultoria que sua equipe de profissionais deveria ser composta não somente por profissionais consultores de carreira, como também, por profissionais com experiência na gestão de pessoas e negócios similares a de seus clientes.

Desta forma, poderiam garantir que suas recomendações não fossem representadas simplesmente por um belo e robusto relatório de várias páginas contendo tabelas e gráficos, e sim, por ideias e práticas efetivamente factíveis de serem implantadas.

Assim, em janeiro de 2005, a Empresa-x de Consultoria é lançada no mercado trazendo uma **proposta de valor** que alia a bagagem metodológica e a capacidade de desenvolvimento de projetos do consultor de gestão com a vivência de concepção e execução do executivo de grandes corporações, entendendo assim, ser capaz de entregar resultados concretos no curto prazo, e com sustentabilidade no longo prazo.

Outro fator que a Empresa-x de Consultoria costuma apresentar como diferencial é o espírito empreendedor de seus fundadores que levou à criação da nova empresa, no exato momento em que eles estavam muito bem posicionados profissionalmente em outras empresas de maior porte. Este espírito empreendedor, também utilizado como critério de atração e seleção de novos talentos, caracteriza a atuação da empresa que em todas as iniciativas junto a seus clientes, encoraja sua equipe a estimular e contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos profissionais das empresas com as quais se relacionam durante os trabalhos.

Em 2008 a Empresa-x de Consultoria apresentava um portfólio de serviços bem reduzido com foco apenas em projetos relacionados à Estratégia e Inovação, que compreendem serviços de elaboração e desdobramento de estratégia empresarial e mercadológica, inteligência de mercado, identificação de oportunidades, estratégia de entrada em novos negócios e/ou mercados.

No início de 2009, mesmo sob influência da crise econômica mundial deflagrada no final de 2008, os agora sócios da Empresa-x de Consultoria partindo da análise de informações setoriais, decidiram apostar na tendência de crescimento do setor de consultoria e do fortalecimento do negócio para as “boutiques”.

Nesta época, contando com apenas quatro consultores, e tendo como uma das principais barreiras para seu próprio crescimento a atração e retenção de seus profissionais, que é uma das características de empresas de consultoria de pequeno porte, os sócios da Empresa-x de Consultoria partiram para busca de outras empresas de mesmo porte visando à incorporação ou fusão.

Então, em julho de 2009 foi firmada a primeira fusão com outra empresa de consultoria de mesmo porte, dobrando o tamanho do negócio Empresa-x de Consultoria. Na sequência, no final de 2009 veio a incorporação de outra empresa de consultoria agora de menor porte, aumentando para onze o número de consultores da Empresa-x de Consultoria.

Assim, alinhado com a sua proposta de valor, a Empresa-x de Consultoria ficou mais robusta e montou uma equipe de profissionais vindos de empresas de primeira linha, que somam muitos anos de experiência como consultores de gestão empresarial e como executivos de organizações atuantes em diferentes segmentos de negócio, entre elas *Arthur D. Little, A.T. Kearney, Booz & Co., Monitor Group, EDS, Coopers & Lybrand, Roland Berger, Promon, Lloyds Bank, Losango Financeira, First Growth Capital Inc..*

Com essa formação, a Empresa-x de Consultoria tornou-se ainda mais capaz de garantir competência na geração de ideias e na entrega de soluções equiparada a das grandes

empresas de consultoria internacional, com diferencial de que estas soluções sejam sob medida à realidade, maturidade e características de cada cliente.

Da mesma forma, no sentido do crescimento, a Empresa-x de Consultoria tornou seu portfólio de serviços mais completo e que foram organizados em cinco grandes práticas:

- a) Estratégia e Inovação: que compreende de serviços na elaboração e desdobramento de estratégia empresarial e mercadológica, inteligência de mercado, identificação de oportunidades, estratégia de entrada em novos negócios e/ou mercados.
- b) Desenvolvimento Corporativo: que compreende de estudos de novos negócios, planos de negócios, suporte a fusões e aquisições, e governança corporativa.
- c) Excelência Operacional: que compreende da reestruturação da estratégia de operações e da melhoria do desempenho operacional.
- d) Transformação Organizacional: que compreende da reestruturação do modelo de gestão, integração pós-fusão ou aquisição, estratégia e planos de implementação de mudanças; cogestão da implementação de projetos complexos.
- e) Gestão Interina: que se refere à gestão e/ou cogestão temporária da Gerência Geral ou de posições executivas de clientes.

Partindo deste processo de expansão, a carteira de clientes da Empresa-x de Consultoria também se tornou mais abrangente e consistente, o que vem contribuindo para o crescimento dos negócios na Empresa-x de Consultoria além da simples soma dos negócios de origem.

Em 2010, o crescimento dos negócios da Empresa-x de Consultoria foi em torno de 300% comparado com o ano anterior.

Dentre os principais clientes, destacam-se: Vale, Natura, Votorantin, Brookfield e Rhodia.

Mesmo com a fusão e a incorporação, a Empresa-x de Consultoria ainda preserva o conceito original que norteia o seu modelo de gestão organizado em redes conforme representada na figura 01.



Figura 1 – Representação do modelo de gestão da Empresa-x de Consultoria
 Fonte: Procedimentos Internos Empresa-x de Consultoria, 2009.

Componentes do modelo:

- Sócios: São os acionistas majoritários, respondem pelos Lucros e Perdas do negócio. Têm participação exclusiva de um percentual do faturamento líquido da empresa;
- Associados: São os acionistas minoritários, participam de outra parcela do faturamento líquido da empresa independente de sua posição (cargo) na empresa;
- Parceiros: Consultores *freelancers*, Jurídico, TI e Telecom, Fundos de Investimentos, Marcas e Patentes, Contábil, fiscal e administrativo. Atuam sob demanda em projeto ou serviços específicos.

O modelo de gestão da Empresa-x de Consultoria foi inspirado nas empresas “ponto.com” que adotam um modelo de “organizações virtuais⁴” e é baseada na perspectiva das organizações em rede, em linha com a definição de Motta e Vasconcelos (2006, p.372):

As organizações em rede ou *network organizations* são, com frequência, descritas como organizações sem fronteiras. Uma estrutura em rede é formada por um conjunto de

⁴ Organizações virtuais: formadas por indivíduos interligados pelas redes corporativas (intranets) que adotam novos padrões em termos de horário, hierarquia e possibilidades de trabalho a distância (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.374).

diferentes organizações cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas hierárquicas formais, custosas e rígidas.

A organização em rede permite a Empresa-x de Consultoria a focar no seu *core business*, que é a consultoria de gestão, ao mesmo tempo em que permite desfrutar de serviços de apoio de primeira linha, sem ter de investir em infraestrutura e em pessoal qualificado para estas funções.

Um exemplo é o uso da tecnologia da informação e telecomunicação dentro do conceito de *cloud computer*⁵ gerenciados por um parceiro de TI (Tecnologia da Informação) e Telecomunicação, que permite a utilização de modernas instalações de infraestrutura para armazenagem e acesso às bases de conhecimento, fundamentais para enriquecer os trabalhos das equipes nos projetos, sem ter ao menos um servidor instalado no escritório.

Ao mesmo tempo, a Empresa-x de Consultoria utiliza as licenças dos produtos da Microsoft totalmente regularizadas e atualizadas semestralmente pela própria Microsoft, situação esta que poucas empresas são capazes de obter, mesmo sendo empresas de grande porte.

Da mesma forma, todo o volume de transações financeiras, fiscais e administrativas decorrentes da documentação de pessoal, contratados, pagamentos, mensageiros e *courrier*, além de controle de viagens, despesas com projetos etc. Todo esse volume de trabalho é coordenado por uma única Gerente Administrativa, cujo papel principal é a interface com os parceiros jurídico, contábil, fiscal e administrativo.

De acordo com Vale e Guimarães (2010), a partir da década de 1990, as temáticas das redes sociais passaram a compor a literatura sobre o empreendedorismo e a dinâmica empresarial. Na mesma linha de Vale e Guimarães (2010) os sócios da Empresa-x de Consultoria, por meio da leitura de diversos artigos a respeito do tema, também entendiam poder haver algum impacto das redes sociais nos processos de criação, sobrevivência e mortalidade de empresas. Sobretudo no que se refere à capacidade de poder ofertar ao seu cliente uma solução completa, robusta do ponto de vista da competência de quem elaborou a solução, sem ter de abrir mão de ter em sua estrutura organizacional somente aqueles com competência em seu "*core business*".

⁵ *Cloud computing* é uma arquitetura para prover serviços de computação via Internet. Uso do termo "nuvem" é uma metáfora para a representação da Internet utilizada na maioria dos diagramas de sistemas. Neste caso, a Internet é o mecanismo de transporte entre um cliente e um servidor localizado em algum lugar no ciberespaço (KATZAN, 2010).

De acordo com Vale e Guimarães (2010), no mundo dos negócios é comum que um amigo venha a se tornar um parceiro comercial, ao mesmo tempo em que relações comerciais repetitivas possam motivar o surgimento da confiança, podendo ensejar no nascimento de uma amizade.

Esta situação não foi diferente na Empresa-x de Consultoria, pois o relacionamento pessoal de seus sócios facilitou a estruturação de sua rede de parceiros, que funciona não somente para prestar serviços uns aos outros em condições comerciais mais competitivas, como também na composição de uma solução que possa integrar diversas competências aos clientes de um dos parceiros, e até mesmo para expandir as listas de relacionamentos comerciais a partir da rede.

Quanto à estrutura organizacional, a forma de atuação da Empresa-x de Consultoria para entrega de seu portfólio de serviços dentro de sua proposta de valor demandava a adoção de estruturas que favorecessem a inovação e a aprendizagem em circuito duplo⁶, como define Chris Argyris (1976; 1977).

Sendo esta atuação predominantemente orientada a projetos, a Empresa-x de Consultoria deveria ser uma organização dinâmica e capaz de se reestruturar rapidamente, conforme demanda do mercado ou da necessidade de um determinado cliente ou projeto.

Assim, Empresa-x de Consultoria foi concebida como uma organização matricial ilustrada na figura 02 que combina a competência setorial com a competência nas práticas funcionais, e organiza a equipe conforme característica e necessidade de cada projeto, em linha com a definição de Motta e Vasconcelos (2006, p.362):

Entre as estruturas imaginadas e criadas para satisfazer às novas necessidades, sejam elas: tecnologia muito complexa, especialização crescente, criatividade e interdependência, a que se difundiu mais rapidamente foi a chamada estrutura matricial cuja principal característica é a sobreposição de uma estrutura por projetos a uma estrutura funcional, isto é, os departamentos convencionais continuam a existir servindo inclusive de estoques de especialistas para diversos projetos, que funcionam em uma base não hierarquizada e congregam elementos advindos de diversos departamentos, sob a liderança de um gerente. Terminado o projeto o pessoal retorna aos seus departamentos onde desempenha atividades preestabelecidas, participa de programas de treinamento e espera novas designações.

⁶ A aprendizagem de circuito duplo envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente, onde o indivíduo tem acesso a novas informações e as compara com as normas de funcionamento de um dado sistema ou processo, questionando a pertinência dessas normas diante da necessidade de ações corretivas (Chris Argyris, 1977).

Neste modelo organizacional os sócios são responsáveis pela gestão dos resultados de cada setor chave (ou conta estratégica), isto é, pelo desenvolvimento de negócios e pela garantia da qualidade dos resultados provenientes de projetos desenvolvidos para esta “vertical⁷”, que requer um conhecimento específico do tipo de negócio e características do setor industrial.

Da mesma forma os mesmos sócios, os diretores e também os associados são responsáveis pela geração de conhecimento e aporte de expertise específica nas práticas funcionais, tais como:

- a) Estratégia e Inovação: Consiste no desenvolvimento e implantação de estratégias de negócios utilizando-se dos conceitos e práticas da gestão da inovação. Exemplos de projetos: Estratégia empresarial e mercadológica, estruturação e desenvolvimento de inteligência de mercado, identificação de oportunidades, estratégia de entrada em novos negócios e/ou mercados, gestão do *portfólio* de inovação;
- b) Desenvolvimento Corporativo: Consiste na criação, estruturação e desenvolvimento de empresas e corporações. Exemplos de projetos: Estudos de viabilidade de novos negócios, estruturação de planos de negócios, suporte às fusões e aquisições, integração pós-aquisição ou fusão de empresas, desenho e implantação de modelos de governança corporativa;
- c) Excelência Operacional: Consiste na melhoria do desempenho operacional ao longo da cadeia de valor do negócio. Exemplos de projetos: Reestruturação da estratégia de operações, melhoria do desempenho operacional, Definição e implantação da estratégia, gestão e eficiência em suprimentos (*strategic sourcing*);
- d) Transformação Organizacional: Consiste do desenho ou redesenho organizacional alinhando o modelo de gestão à estratégia empresarial. Exemplos de projetos: Reestruturação do modelo de gestão, integração pós-fusão ou aquisição (*PMI*), Elaboração de estratégia e planos de implementação de mudanças, cogestão da implementação;
- e) Gestão Interina: Consiste na gestão interina da empresa e/ou de uma unidade, áreas ou projetos específicos. Exemplos de projetos: Gestão e cogestão temporária da Gerência Geral ou de posições executivas de clientes.

⁷ Vertical é a denominação usual no setor de consultoria de gestão para caracterizar uma prática setorial, que reúne expertise e competências específicas do setor industrial (GROSS; POOR, 2008).

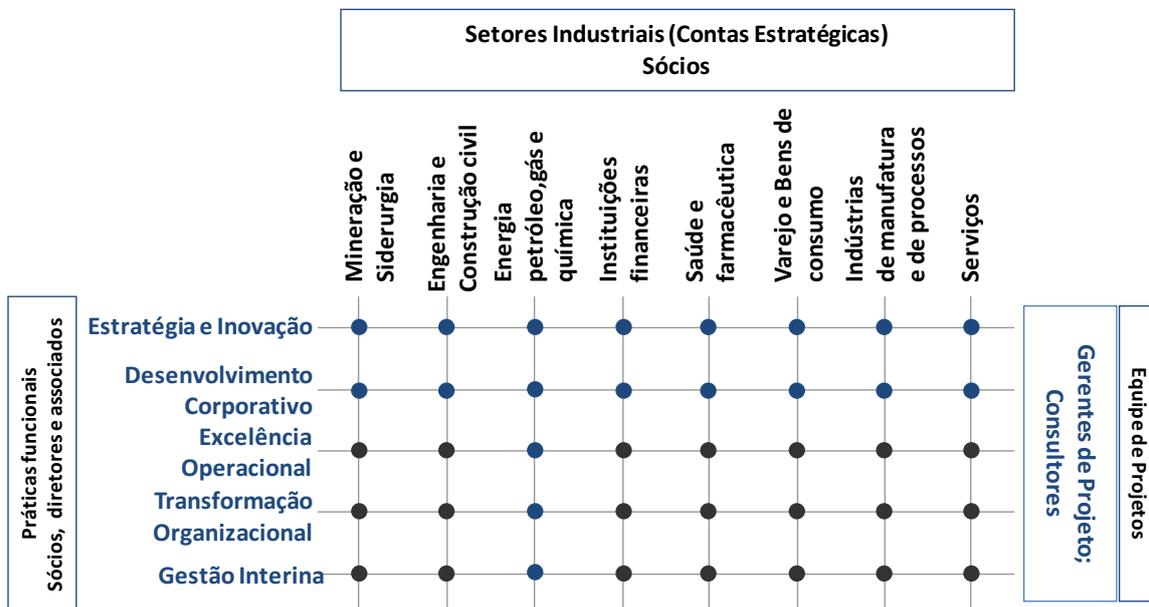


Figura 2 – Modelo Organizacional Empresa-x de Consultoria

Fonte: Procedimentos internos Empresa-x de Consultoria, 2009.

Segundo Carvalho e Patah (2002), uma estrutura matricial combina a estrutura funcional e a por projetos para formar uma estrutura híbrida, onde, sob a responsabilidade de gerentes funcionais são criados grupos de projetos, que por sua vez estão sob a responsabilidade de gerentes de projetos. Neste modelo, conforme afirmam os autores, podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, o que compromete o bom andamento e o cronograma de entregas.

No caso da Empresa-x de Consultoria os sócios se posicionam como os principais responsáveis pelo bom andamento de cada projeto que esteja sob sua vertical ou conta estratégica. Delegando ao diretor ou gerente de projetos atribuições claras referentes à gestão do dia a dia do projeto e do cronograma de entregas.

No entanto, dada a característica de uma estrutura ainda modesta, a base de conhecimento da Empresa-x de Consultoria está calcada quase que predominantemente na experiência acumulada de seus sócios, sendo que a disseminação deste conhecimento acumulado e a geração de novos conhecimentos acabam ocorrendo somente no decorrer da realização dos projetos. Em longo prazo existe o risco da desatualização desta base de conhecimento que pode levar a empresa à perda de sua competitividade (LODI, 1970).

Quanto à estrutura organizacional, a Empresa-x de Consultoria possui um quadro de profissionais composto por:

- a) Quatro sócios;
- b) Sete associados, dos quais:
 - Três gerentes;
 - Três consultores seniores;
 - Dois consultores plenos;
- c) Uma gerente administrativo-financeiro;
- d) Uma estagiária em secretariado.

Adicionalmente, este quadro de consultores é complementado por parceiros – consultores *freelancers* – permitindo a Empresa-x de Consultoria uma atuação efetiva nos atuais clientes com uma equipe de em média 30 consultores, entre associados e parceiros.

As características da gestão, altamente flexível, da Empresa-x de Consultoria se assemelha as estruturas organizacionais definidas como *adhocracia*, por tratar-se de uma configuração capaz de fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projetos *ad hoc*. Esta configuração facilita a identificação de novas oportunidades e soluções inovadoras, por meio da fusão da criatividade e expertise de cada membro de uma equipe multidisciplinar, organizada na resolução de problemas específicos ou de questões diversas decorrentes de cenários dinâmicos do meio empresarial e da própria sociedade (MINTZBERG, 2003).

Este modelo foi adotado, segundo os sócios fundadores, visando melhor atender à proposta de valor⁸ da Empresa-x de Consultoria, conforme descrita anteriormente. Esta proposição se alinha à definição de inovação e *adhocracia* segundo Mintzberg (2003, p. 282):

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação. [...] a *adhocracia* é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando. [...] a *adhocracia* deve contratar e dar poder aos especialistas – profissionais cujos conhecimentos e habilidades são altamente desenvolvidos.

⁸ Proposta de Valor: “Aliar a bagagem metodológica e a capacidade de desenvolvimento de projetos do consultor de gestão com a vivência de concepção e execução do executivo de grandes corporações, entendendo assim, ser capaz de entregar resultados concretos no curto prazo, e com sustentabilidade no longo prazo” (Apresentação Institucional Empresa-x de Consultoria, 2009)

A atuação dos consultores da Empresa-x de Consultoria é orientada a solucionar problemas de interesse direto de seus clientes. Na configuração de uma equipe de projeto, combina-se a expertise setorial e a expertise funcional, conforme características do cliente e da natureza do problema em questão. Esta configuração está alinhada à definição de *adhocracia* operacional segundo Mintzberg (2003).

O Quadro 3 apresenta-se um resumo das principais características da *adhocracia* para servir de apoio na análise do conteúdo da pesquisa, onde se entende que o modelo de gestão da Empresa-x de Consultoria pode influenciar no perfil predominante de sua equipe.

Dimensão	Característica da <i>Adhocracia</i>
Mecanismo-chave de coordenação	Ajustamento mútuo
Parâmetros de design: Especialização das tarefas	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Muito treinamento, muito trabalho de pesquisa
Formalização do comportamento, burocrático/orgânico	Pouca formalização, orgânica
Agrupamento	Funcional e por mercado
Tamanho da unidade	Pequena em toda a unidade
Planejamento e sistemas de controle	Planejamento limitado de ações
Instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização
Descentralização	Descentralização seletiva
Funcionamento: cúpula estratégica	Interligação externa, resolução de conflitos, balanceamento do trabalho, monitoramento de projetos
Núcleo Operacional	Conjugado com a administração para executar o trabalho de projeto informal
Linha intermediária	Extensiva, mas indistinta da assessoria; envolvida no trabalho de projeto
Assessoria de apoio	Altamente elaborada, indistinta na linha intermediária do trabalho de projeto
Fluxo de autoridade	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo em toda parte
Fluxo de tomada de decisão	Misto, em todos os níveis
Fatores situacionais, idade e tamanho	Tipicamente jovem
Poder	Controle de especialistas; muito sujeita à moda
Ambiente	Complexo e dinâmico; as vezes diferentes

Quadro 3 – Resumo das dimensões da *adhocracia*

Fonte: “Adaptado de” MINTZBERG, 2003, p.310-313.

O modelo de progressão de carreira na Empresa-x de Consultoria é baseado no conceito de que o potencial de um profissional é caracterizado pela sua capacidade em se desenvolver num determinado tempo. Assim, para o profissional conquistar novas posições na estrutura da Empresa-x de Consultoria deverá demonstrar sua capacidade em absorver novas

competências e experiências. Desta forma, quanto maior for o seu potencial menor será o tempo necessário para se alcançar esta posição.

A figura 03 ilustra as referências em termos de idade, experiência profissional, competências requeridas e remuneração básica para cada posição. As referências são balizadoras para eventuais contratação e avaliação de progressão de carreira, no entanto, as faixas e requisitos podem variar de acordo com o caso em questão. Esta prática torna o modelo flexível e, se por um lado permite atrair profissionais altamente qualificados, por outro lado, pode causar um desbalançamento de faixas e eventuais descontentamentos por parte dos profissionais associados.

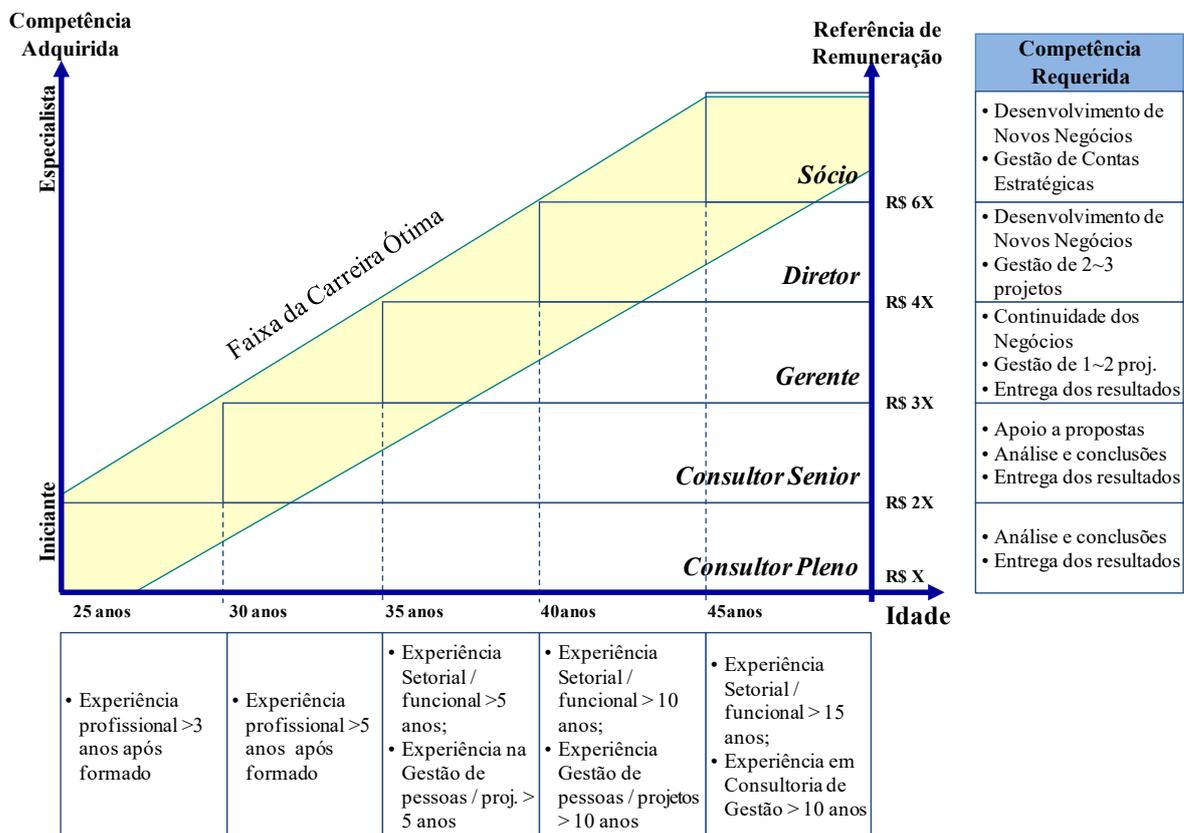


Figura 3 – Modelo de referência para progressão de carreira
 Fonte: Procedimentos Internos Empresa-x de Consultoria, 2009.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Para a construção dos dados foram realizadas entrevistas com os profissionais da Empresa-x de Consultoria, selecionados em função de sua atuação no negócio. As entrevistas foram semiestruturadas, partindo de um roteiro de entrevistas previamente elaborado (vide Apêndice B) a partir do referencial teórico e de acordo com a técnica de história de vida.

Antes de cada relato, foi apresentado aos entrevistados uma breve introdução do tema, o caráter acadêmico e os objetivos desta pesquisa (vide Apêndice A) de maneira formal.

Os dados foram coletados por meio de gravações digitais, sempre com a anuência prévia dos entrevistados, e documentados por meio de transcrições da íntegra da gravação (vide Apêndice C).

No sentido de preservar o seu anonimato, estes entrevistados serão identificados pela denominação “entrevistado”, seguido de um número sequencial atribuído conforme seu posicionamento na estrutura da empresa. Assim, os onze entrevistados foram organizados da seguinte forma:

- a) Três sócios (Entrevistado-01, Entrevistado-02, Entrevistado-03);
- b) Três gerentes (Entrevistado-04, Entrevistado-05, Entrevistado-06);
- c) Três consultores seniores (Entrevistado-07, Entrevistado-08, Entrevistado-09);
- d) Dois consultores plenos (Entrevistado-10, Entrevistado-11).

O conjunto das entrevistas gravadas que resultou em várias horas de gravação e que, por consequência, gerou dezenas de páginas de transcrição (Apêndice C). Para lidar com essa quantidade de material, os dados coletados foram tratados e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2008) a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, neste caso, a narrativa da história de vida dos entrevistados.

Yin (2005) complementa que a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar as evidências qualitativas no caso deste estudo, para tratar as proposições iniciais do estudo.

Assim, a análise de conteúdo seguiu o método proposto por Roque (1999) que consiste na:

- a) preparação da informação, isto é, no processo de separação, organização e codificação do material colhido;
- b) transformação do conteúdo em unidades, a partir da leitura e releitura os dados coletados com a finalidade de identificar as unidades de análise e criação das categorias de análise;
- c) descrição resumida dos significados captados e intuídos nas mensagens analisadas, organizadas segundo as categorias de análise;
- d) interpretação e compreensão aprofundada do conteúdo e significados das mensagens.

As quatro categorias de análise adotadas, estão relacionadas ao modelo de Sainsaulieu, no intuito de permitir melhor análise da adequação dos resultados obtidos com a tipologia descrita por Sainsaulieu. As quatro categorias de análise são:

- a) Experiência na infância;
- b) Formação escolar;
- c) Trajetória profissional;
- d) Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro.

De acordo com modelo sociológico de Renaud Sainsaulieu o convívio familiar durante a infância exerce um importante papel na formação da capacidade de ação estratégica do indivíduo e no fortalecimento de sua autoconfiança para lidar de forma particular com a relação de autoridade e poder. Da mesma forma, que as experiências vividas na infância, por meio dos “jogos de formação da infância” ajudam a constituir uma forma de “*design* de confrontos” que será utilizado por esse indivíduo para prosseguir numa estratégia pessoal no trabalho (PIMENTEL, 1986).

Assim, organizar os dados coletados nas entrevistas em categorias de análise, permitiu verificar a existência ou não, da coerência entre as experiências na infância, a formação escolar, e o desenvolvimento de uma capacidade de ação estratégica que possa proporcionar ao indivíduo atingir uma posição de carreira compatível com o esperado, segundo o modelo de Renaud Sainsaulieu.

O modelo sociológico de Renaud Sainsaulieu aponta, de forma quase determinística, que os indivíduos que, quando jovens apresentam um perfil relacionado ao modelo das Afinidades Seletivas tendem a evoluir posteriormente, a partir das conquistas de postos de destaque na organização e com o alargamento de seu campo de domínio e expertise,

passando a um perfil mais relacionado ao modelo de Solidariedade Democrática. Já os indivíduos com perfis relacionados aos modelos da Retirada Estratégica e da Unanimidade (burocrática) obedecem a outras lógicas sociais.

Desta forma, verificar se os pressupostos deste modelo de Renaud Sainsaulieu emergem a partir da análise da trajetória dos profissionais entrevistados possibilitou responder o problema deste trabalho de pesquisa.

Na sequência serão apresentadas as fichas de cada entrevistado contendo o resumo e a análise crítica das suas principais características organizadas em categorias de análise.

7.1 Apresentação dos dados coletados

Entrevistado-01

O Entrevistado-01 é sócio da Empresa-x de Consultoria, nasceu no interior do estado de São Paulo em 1965, na cidade de Piracicaba. Filho de descendentes de espanhóis é casado há mais de 15 anos e tem um casal de filhos.

Experiência na infância:

O Entrevistado-01 nasceu e passou toda a sua infância na cidade de Piracicaba, numa região onde as classes sociais se misturavam, ainda que o Entrevistado-01 tenha convivido muito mais com famílias de classe média.

Seu pai era um pequeno empresário na região, atuando no ramo da metalurgia e proporcionava uma boa qualidade de vida a sua família (*“Quando eu tinha uns 9 ou 10 anos de idade, e o meu irmão tinha 15, a gente já tinha um nível bom de vida. O meu pai já tinha quase uma metalúrgica...”*).

Teve uma infância normal marcada pelas brincadeiras de rua, prática de esportes e dedicação aos estudos (*“Um fato marcante é que minha vida toda foi ligada ao esporte. No primário, esporte na rua... jogava bola o dia inteiro. Já a partir do ginásio, estudava no Colégio Salesiano e a base da escola era o esporte... então, ficava basicamente o dia inteiro no colégio... com muito esporte...”*).

Desde criança, o Entrevistado-01 já tinha contato com as questões do dia a dia profissional de seu pai, sobretudo a questão do planejamento financeiro, que de certa forma também marcou a sua infância e adolescência (“*O meu pai é um cara que sempre foi empreendedor, mas ele não tinha preparo para administrar... a vida do meu pai era muito volátil. [...] Virava e mexia a prestação da escola ficava atrasada. [...] Isso gera reação em mim até hoje. [...] eu não convivo bem em parcelar uma conta, eu até posso fazer uma decisão errada nos negócios, mas se eu tiver dinheiro, eu pago na hora, mesmo sabendo que nem sempre é uma boa*”).

Formação escolar:

Iniciou o ensino fundamental, o primário na época, em uma escola pública mas de boa reputação na região, e na sequência estudou em bons colégios particulares.

Na faculdade optou pelo curso de engenharia mecânica em Piracicaba, influenciado pelo trabalho de seu pai, mas reconhece que não gostou da escolha. Preferia estudar engenharia de produção que tinha mais relação com gestão. Mesmo assim admite ter gostado do curso, porém sempre soube que jamais seguiria a carreira de engenheiro mecânico (“*...mecânica é um curso muito mais denso... [...] na engenharia os dois primeiros anos são básicos, independente do que você tinha escolhido. Então, eu já tinha bastante noção de que não seria um engenheiro de fato... mas eu gostava do curso, de uma forma geral*”).

Mais tarde fez um MBA Internacional pela USP e *Vanderbilt University* (USA).

Trajetória profissional:

Durante a faculdade, o Entrevistado-01 fez estágios na área de engenharia e logo depois de formado, passou num concurso e foi trabalhar no exterior como engenheiro por um ano e meio. Retornando ao Brasil, atuou em empresas de grande porte como engenheiro e mais tarde, iniciou sua carreira como consultor (meados de 1990) passando por importantes empresas internacionais de consultoria de gestão, tais como, *Coopers & Librand*, EDS e *Arthur D. Little*.

O Entrevistado-01 também conta com experiência como gestor de pessoas e de operações tendo atuado como Diretor de Novos Negócios na Promon. Mais tarde, tornou-se sócio de uma pequena empresa de consultoria de gestão e em 2009, foi um dos principais articuladores para a fusão de sua empresa com a Empresa-x de Consultoria.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-01 é sócio da Empresa-x de Consultoria, responsável pela vertical (setores industriais) de siderurgia e energia, é também o gestor de uma das principais contas estratégicas da Empresa-x de Consultoria.

Com relação às práticas funcionais, o Entrevistado-01 é especialista na prática de estratégia empresarial e eficiência operacional.

Desde a fusão com a Empresa-x de Consultoria, o Entrevistado-01 está sempre posicionado entre os sócios com melhor desempenho em termos de desenvolvimento de negócios e contribuição à rentabilidade do negócio.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-01 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu (1977). Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo no que se refere ao modelo profissional (virtudes e fraquezas) de seu pai.

Nota-se também que no início de sua carreira profissional seu perfil se enquadra no modelo de Afinidades Seletivas, segundo definições de Sainsaulieu. Sua constante insatisfação com sua escolha inicial – Engenharia Mecânica - e a capacidade de desenvolver uma estratégia pessoal capaz de migra-lo ao tipo de atuação profissional, mais voltado ao que lhe trazia maior satisfação, realização intelectual e pessoal (gestão de pessoas e gestão estratégica).

No entanto, também se percebe que desde que assumiu posições executivas de alto nível, como a Diretoria da Promon e Sócio de empresa de consultoria, seu perfil acaba se transformando e classificando-o muito mais de acordo com o modelo de Solidariedade Democrática, partilhando com seus pares valores próprios da profissão e posição, orientando-se ao “sucesso” e, sobretudo, demonstrando sua habilidade política em ambientes internos e externos, além da capacidade de lidar com situações de poder e ação estratégica.

Entrevistado-02

O Entrevistado-02 é sócio da Empresa-x de Consultoria, nasceu na cidade do Rio de Janeiro, em 1962. Filho de descendentes de portugueses é separado e tem um filho adolescente.

Experiência na infância:

O Entrevistado-02 nasceu na cidade do Rio de Janeiro e passou sua infância no bairro do Flamengo, bairro modesto do Rio de Janeiro. O Entrevistado-02 é filho único. Seu pai, formado em Economia, era um profissional da área de marketing e atuava em empresas de publicidade, e sua mãe era secretária na *Light* e mais tarde foi transferida para a biblioteca pública. Ambos por ser arrimo de família começaram a trabalhar cedo, desde a adolescência.

As recordações do Entrevistado-02 de sua infância foram marcadas pelo trajeto à escola, que fazia andando junto com seu pai, que costumava comentar coisas do cotidiano. Também costumava brincar na rua com os amigos, visitar a avó nos finais de semana e viajar nas férias com a família. Viajaram diversas vezes ao exterior.

Por conta do trabalho de sua mãe na biblioteca pública, o Entrevistado-02, desde criança foi estimulado a ler (“Desde pequeno fui estimulado a ler, inicialmente gibis, revistas em quadrinho, livros com ilustrações, mas desde a terceira série do primário eu já estava lendo livros, adaptações, livros clássicos e daí para frente”).

Outro ponto marcante de sua infância era a importância que seus pais davam aos estudos (“Na verdade ele – o pai - tinha uma grande preocupação em não colocar como preocupação, mas ele dava grande importância para a questão escola. Ele sempre queria saber como eu estava indo, se estava bem, se tinha trabalho para fazer ele me ajudava. Então eu tinha na minha cabeça que era uma coisa importante estudar, dar atenção a questão de desempenho acadêmico”), o que sempre levaram o Entrevistado-02 a se posicionar entre os melhores da escola.

Formação escolar:

O Entrevistado-02 classifica que seus pais, na época de sua infância e adolescência ainda pertenciam a uma classe social emergente. Porém, os estudos eram sempre prioritários.

De uma forma ou de outra seus pais garantiam as melhores escolas para o Entrevistado-02 (*“Eles saíram de uma classe média baixa, bem baixa e chegaram até uma situação de classe média, até média para alta, eles não tinham dinheiro sobrando, mas mesmo nessa situação, eu sempre estudava em escolas particulares, não se economizava com a escola”*).

O Entrevistado-02 cursou engenharia mecânica na PUC-RJ, diz ter escolhido esta carreira devido a influência de seus pais que o aconselhavam a buscar uma carreira que pudesse lhe dar progressão profissional e por sua facilidade com os números e lógica numérica (*“Não tinha uma opção clara, de certa forma eu acho que fui influenciado pelos meus pais, pelos meus colegas, pela que eu achava que era uma profissão que eu achava que daria alguma perspectiva que daria dinheiro mais para frente. Não morria de amores por engenharia, mas parecia que tinha mais a ver com minha facilidade com coisas quantitativas e esse tipo de coisa”*).

Na sequência da graduação, o Entrevistado-02 iniciou um mestrado em engenharia industrial, porém em menos de um ano teve de desistir para colocar-se no mercado de trabalho.

Mais tarde, em 1997, o Entrevistado-02 fez um mestrado em administração na *London Business School*.

Trajetória profissional:

Durante a faculdade o Entrevistado-02 fez estágios na área de planejamento da produção em empresas de manufatura. No início de sua carreira, o Entrevistado-02 atuou na área de análise de gestão risco de uma grande seguradora, em gestão de cargas para um operador logístico, e posteriormente ingressou na área de desenvolvimento de sistemas de informação (TI).

O Entrevistado-02 iniciou sua trajetória em consultoria na *Price Waterhouse*, passando também pela *Arthur D. Little*, e posteriormente na *PWC (Price Waterhouse Coopers)*. Voltando do mestrado em Londres, o Entrevistado-02 atuou como consultor independente em diversas empresas.

O Entrevistado-02 também conta com experiência profissional atuando como Diretor de operações de TI de uma empresa de mídia. Em 2009, o Entrevistado-02 se associou à Empresa-x de Consultoria, inicialmente como Diretor de Projetos e desde 2010, passou a ser sócio desta empresa.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-02 é sócio da Empresa-x de Consultoria, responsável pela vertical (setores industriais) de manufatura. Com relação às práticas funcionais, o Entrevistado-02 é especialista na prática de Tecnologia da Informação, Transformação Organizacional e PMO (*Project Management Office*).

Dentro da organização, o Entrevistado-02 é reconhecido pelo seu profissionalismo e ética no trabalho e no trato com a equipe. Goza de muita credibilidade junto aos clientes onde atua.

Como sócio, o Entrevistado-02 tem a sua parcela de contribuição no crescimento dos negócios da Empresa-x de Consultoria e na gestão de contas estratégicas, garantindo assim a rentabilidade e a sustentabilidade da empresa.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-02 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo no que se refere ao modelo de esforço e conquista exemplificado por seu pai, e pela importância aos estudos e informação, o que contribui significativamente para sua atuação profissional atualmente.

Nota-se também que no início de sua carreira profissional seu perfil se enquadra no modelo de Afinidades Seletivas, segundo definições de Sainsaulieu. No entanto, nota-se a mobilidade na busca de seus ideais, assim como, na sua capacidade de desenvolver uma estratégia pessoal capaz de migrá-lo ao tipo de atuação profissional, mais voltado à o que lhe trazia maior satisfação e realização intelectual (gestão empresarial).

Desde que assumiu posições executivas de alto nível, como a Diretoria de Operações de TI e Sócio de empresa de consultoria, seu perfil acaba se transformando e classificando-o muito mais de acordo com o modelo de Solidariedade Democrática, partilhando com seus pares valores próprios da profissão e posição, demonstrando sua habilidade política em ambientes internos e externos, além da capacidade de lidar com situações de poder e ação estratégica.

Entrevistado-03

O Entrevistado-03 é sócio da Empresa-x de Consultoria, nasceu no interior do estado de São Paulo, na cidade de Buritizal em 1944. Filho de descendentes de Árabes é casado há mais de 30 anos e tem um casal de filhos, sendo um médico formado pela USP e uma administradora de empresas formada pela *Harvard University*.

Experiência na infância:

O Entrevistado-03 nasceu em Buritizal, mas logo aos quatro anos de idade mudou-se para Ribeirão Preto, onde seu pai tinha um bar e sua mãe era costureira. Tinham uma vida simples, porém com conforto. Seus pais sempre ensinaram aos filhos, ele e suas duas irmãs, os valores como ética, educação e, sobretudo o amor nas relações (*“Éramos de uma família simples, mas tínhamos uma vida confortável, apesar de as vezes passar por altos e baixos nos negócios, mas nossa família sempre foi muito unida. Meus pais faziam questão de demonstrar muito amor, conversa, muito amor”*).

Desde criança, o Entrevistado-03 já se envolvia com clubes, grupos e agremiações, sobretudo pela prática de esportes. Desde cedo experimentou algumas situações em que teve de assumir responsabilidades, quer seja na organização de eventos ou liderando grupos em viagens (*“Nesta viagem para a Europa eu fiquei responsável pela logística, transporte no Brasil, transporte na Europa, passagens aéreas, alojamentos, ônibus etc... e isso eu estava no quarto ano indo para o quinto ano... e isso tinha de ser programado... Imagine você, naquela época sem os recursos que temos hoje: internet, computador, celular etc... tudo tinha de ser feito na mão. Sabe que nem eu sei como deu certo?”*).

Formação escolar:

O Entrevistado-03 iniciou o ensino fundamental, o primário na época, em uma escola pública, mas de boa reputação na região, e na sequência estudou em colégios particulares.

Na faculdade optou pelo curso de engenharia eletrônica no ITA em São José dos Campos. Sempre foi reconhecido como aluno exemplar.

Mais tarde fez um MBA na Universidade de *Hartford* nos EUA, e um fator interessante foi o seu retorno ao Brasil de carro, passando pelos países da América Central e América do Sul até chegar a Ribeirão Preto, 89 dias depois. Interagindo com tribos e povos, aprendendo sobre a cultura e costumes regionais.

Após assumir por algumas vezes a direção geral de importantes empresas mais tarde cursou o *OPM Owner Presidents Management Program*, que é um programa da *Harvard University* voltado somente para donos e presidentes de empresas, que aborda todos os aspectos de gestão.

Trajetória profissional:

Durante a faculdade o Entrevistado-03 fez estágios na área de engenharia e logo após formado, trabalhou como engenheiro em empresas internacionais de alta tecnologia. Após cursos o MBA decidiu ingressar na carreira de consultoria de gestão, e desde então mesclou a atuação como consultor e executivo em grandes corporações.

O Entrevistado-03 foi diretor geral da *Arthur D. Little* na Argentina e no Brasil, e de empresas no setor de alimentação, no setor elétrico-eletrônico e no setor de saúde. Foi líder da Prática Setorial Química e Farmacêutica da *Arthur D. Little* para a América do Sul, *coach* executivo de profissionais de empresas de saúde e médicos. É membro atuante do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, instrutor nos cursos de formação de Conselheiros de Administração, Coordenador da Comissão que acaba de publicar os Cadernos de Boas Práticas em Reuniões de Conselho de Administração e em Assembleias de Acionistas. Desenvolveu vários projetos de estruturação de governança corporativa em diferentes organizações; elaborou o novo Regimento Interno da ANAHP – Associação Nacional dos Hospitais Privados e revisou seu Estatuto Social, no processo de transformação para um modelo de gestão com base num Conselho de Administração.

O Entrevistado-03 também teve a experiência de fundar e gerir sua própria empresa de consultoria por quase doze anos, e de várias oportunidades internacionais trabalhando e vivendo no exterior. Durante o processo de expansão da empresa, a Empresa-x de Consultoria incorporou sua empresa e o Entrevistado-03 tornou-se um dos sócios da Empresa-x de Consultoria.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-03 é sócio da Empresa-x de Consultoria, responsável pela vertical (setores industriais) de Alimentação, Saúde e Serviços. Com relação às práticas funcionais, é especialista na prática de desenvolvimento corporativo e gestão interina.

O Entrevistado-03 possui um currículo e conta com uma reputação inigualável no mercado. Sua atuação no IBCG e no *Harvard Club* proporciona um “*network*” muito favorável na prática da consultoria de gestão empresarial. JLB também responde por uma das contas estratégicas da Empresa-x de Consultoria, e sua atuação no mercado proporciona uma maior exposição da empresa e, por consequência, forte contribuição na sustentabilidade dos negócios da empresa.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-03 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo dos valores passados por seus pais e, o espírito de busca por realizações, quer seja no esporte quer seja no âmbito educacional e profissional.

Desde jovem, o Entrevistado-03 demonstra as características do modelo de Afinidades Seletivas, sobretudo na capacidade de assumir riscos e se posicionar a partir dos resultados de sua atuação. Contestava o modelo burocrático escolhendo alternativas não convencionais (exemplo: volta dos EUA de carro; assumir a operação logística de uma viagem internacional aos 11 anos de idade).

Nota-se também a busca da carreira rápida, saltando de um posto a outro sempre que entendia que sua “missão” estava cumprida, visando sempre uma progressão mais rápida de carreira. Também é marcante sua capacidade de relacionar-se com aqueles que possam ser modelo para uma carreira ótima (exemplo: membro infantil do Rotary; membro do *Harvard Club*).

No entanto, no decorrer de sua trajetória, percebe-se uma migração para o modelo de Solidariedade Democrática, onde procura ressaltar e partilhar os valores próprios do setor de consultoria, sobretudo no que diz respeito a vida cotidiana de um alto executivo. Orienta-se ao sucesso ao mesmo tempo em que prefere evitar riscos muito altos, ainda que possa assumir riscos frequentes, porém moderados visando buscar novos posicionamentos.

O Entrevistado-03 desfruta de uma enorme capacidade de articulação e inigualável habilidade política e de negociação. Sempre é requisitado em momentos de tensão e pré-

ruptura para mediação e recomendação de caminhos para a um acordo bem sucedido para ambas as partes.

Entrevistado-04

O Entrevistado-04 é gerente e esta na Empresa-x de Consultoria desde 2009, tem 40 anos (1971), é casado e tem dois filhos.

Experiência na infância:

O Entrevistado-04 nasceu na cidade do Rio de Janeiro em Copacabana, em 1971. Aos 2 anos, mudou-se com a sua família para o Leblon, onde continua morando até hoje.

Seu pai era engenheiro eletricitista e trabalhou na Serpro por mais de 30 anos, sempre envolvido nas questões de tecnologia. Sua mãe fez psicologia e trabalhou desde que o Entrevistado-04 era muito pequeno, no IPHAN – Instituto Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e no Museu Nacional de Belas Artes, sempre envolvida no mundo da arte.

Sua infância foi marcada por grandes aventuras em família, quando viajavam anualmente explorando lugares e países diferentes. Ainda quando pequeno, começou a estudar música, inglês, judô e natação. Tem até hoje, muitos amigos que foram da sua época de infância. Estes amigos tinham a música como um “elo de ligação”. Além da escola, eles se reuniam para tocar instrumentos e fazer apresentações. Assim a amizade foi se solidificando no decorrer dos anos.

Formação escolar:

O Entrevistado-04 estudou dos sete aos 17 anos numa escola particular perto de onde morava, sempre com notas razoavelmente boas, mesmo sem ter tanto esforço (“*Eu até acho que isso tenha sido um grande problema, porque depois, quando eu cheguei à faculdade, eu quebrei um pouco a cara, porque a faculdade exigia um nível de dedicação maior do que eu estava acostumado, no colégio eu ia às aulas, prestava atenção, mal fazia o dever de casa e passava.*”).

Formou-se em Engenharia Eletrônica e quase finalizou a faculdade de Música (Regência e Composição). Desistiu do curso de música por conta de um grave problema de saúde na época. Em 2003, finalizou um MBA na área de gestão na Coppead (RJ).

Trajetória profissional:

O Entrevistado-04 iniciou a sua experiência profissional como estagiário de engenharia fazendo música para um sistema de multimídia. Criou trilhas sonoras e produziu vídeos institucionais e de treinamento.

Em 1995, iniciou um estágio em uma empresa americana de tradução de software na área de suporte. Depois de 4 anos, ao finalizar a faculdade foi contratado nesta mesma empresa como Gerente de Tecnologia e, depois de poucos meses já assumia o cargo de Gerente Geral para América latina. Foi um período de grandes aprendizados e realizações profissionais.

Depois desta experiência, o Entrevistado-04 exerceu várias outras funções na área de gestão em empresas de *Learning* Corporativo, Tecnologia da Informação e empresas de consultoria em gestão estratégica.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-04 é gerente na Empresa-x de Consultoria e sua experiência profissional é focada em projetos de Estratégia de Negócios Internacionais e Marketing, Tecnologia da Informação e PMO. Realizou projetos em diversos segmentos da indústria, notadamente em: indústrias de mineração, varejo e tecnologia.

O Entrevistado-04 tem como perspectiva para o futuro, continuar atuando em consultoria, buscar um aprimoramento visando diversificar mais sua atuação funcional e chegar a ser sócio de uma empresa de consultoria.

Análise da Entrevista:

Ainda que o Entrevistado-04 tenha tido experiências muito diversificada no decorrer de sua infância e adolescência, seu percurso de socialização primária e profissional são compatíveis com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. A diversificação e experiências aventureiras, muitas vezes incentivadas e motivadas por seus pais, permitiram

que o Entrevistado-04 desenvolve-se a capacidade de estabelecer uma estratégia própria, não convencional, que proporcionaram aprender diversas visões do cotidiano.

Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo das experiências na adolescência e dos valores passados por seus pais, que desde cedo o Entrevistado-04 foi incentivado a partir em busca de seus ideais. Estas influências contribuíram para que o Entrevistado-04 desenvolvesse um perfil relacionado ao modelo da afinidade seletiva, conforme explica Sainsaulieu, modelo este adotado por grupos que contestam o modelo burocrático, propondo a eliminação progressiva de regras, um maior desenvolvimento tecnológico e a adoção de modelos de gestão e de organização mais flexíveis e dinâmicos (SAINSAULIEU, 1977).

O Entrevistado-04 desenvolveu a capacidade de assumir riscos, inerentes às oportunidades de evolução rápida de carreira, assim como, a capacidade de elaborar um projeto individual e não convencional de carreira, o que lhe atribui qualificações diferenciadas, que lhe confere posição de destaque no âmbito profissional.

Entrevistado-05

O Entrevistado-05 é gerente, tem 41 anos, está na Empresa-x de Consultoria desde 2010. É casado sem filhos.

Experiência na infância:

O Entrevistado-05 nasceu em 1970 na cidade de Duque de Caxias no RJ, que é uma cidade de baixa renda. Seus pais tiveram sua origem em famílias muito humildes e foram os primeiros em suas famílias a cursarem uma universidade. Seu pai era economista e tinha uma posição como gerente em uma fábrica de celulose. Sua mãe uma funcionária de carreira em uma empresa privada no Rio de Janeiro.

Teve uma infância normal, com brincadeiras de rua com amigos da vizinhança, mas que teve como fator marcante as orientações de seu pai a respeito da importância dos estudos e do esforço para se conseguir uma trajetória profissional de sucesso (*“eu me lembro do meu pai comentando sobre desafios e, as vezes, na resolução de problemas no trabalho. Então uma coisa que eu me lembro da minha infância, sou eu retratando meu pai em local de*

trabalho em meus desenhos. Durante minha vida toda eu sempre tive não só o exemplo, mas também, um modelo de trabalho em organização...”).

Formação escolar:

No início de sua trajetória escolar, ou seja, no primário, o Entrevistado-05 estudou em um bom colégio público, mas com ajuda de seus pais, se preparou para ingressar no ginásio naquele que era considerado o melhor colégio de Brasil na época: o colégio São Bento, cuja principal reputação era o método “*up or out*”, isto é, não havia alunos reprovados no colégio, pois estes eram convidados a se retirarem (“*E um grande desafio desse período do ensino fundamental foi sair de uma escola pública e entrar em um dos melhores colégios do Brasil que é o São Bento. Eu entrei na quinta série...*”).

Saindo do Colégio São Bento, cursou engenharia na UFRJ. Sua opção por engenharia teve influência direta de sua formação na infância, pois não tinha claro qual disciplina seguir, mas tinha certo de que deveria ser uma carreira que proporcionasse uma trajetória de sucesso (“*A única coisa que meu pai achava era que nós deveríamos tentar uma carreira, que fosse ampla, como economia, engenharia, direito, medicina. Alguma coisa tradicional, e que simplificasse a vida nos termos de ter uma profissão. Uma coisa que era muito clara na época para gente, era que a gente precisava arrumar a sua renda, e a sua vida.*”).

Mais tarde o Entrevistado-05 fez um MBA na Duke University, na Carolina do Norte, nos EUA.

Trajetória profissional:

O Entrevistado-05 iniciou sua trajetória profissional estagiando nos Correios e mais tarde, no Banco Nacional.

Depois de formado ingressou na Gerdau por meio de um concurso para um programa de *trainees*. No final do programa, o Entrevistado-05 optou por deixar a Gerdau para fazer o MBA em Duke, EUA (“*o MBA era um risco... [...] O meu pai não conseguia entender por que eu pedi demissão de uma grande empresa, com futuro. Para mim, aquele crescimento era muito lento, eu precisava de um acelerador, [...] e para mim o MBA significava isso. E eu fui para lá por conta e risco, fui eu que paguei. Então o meu risco foi bastante alto, porque eu nem cogitei pedir para a empresa pagar, ou para segurar o meu emprego, porque eu não queria voltar.*”).

Durante o MBA, o Entrevistado-05 fez alguns “*summer jobs*” junto com empresas de consultoria de gestão empresarial, e ao concluir o curso, elaborou um *business plan* para o lançamento de uma empresa voltada ao marketing esportivo nos EUA. Obteve investimentos e iniciou seu empreendimento nos EUA onde permaneceu por mais cinco anos.

No final deste período, a empresa foi vendida e o Entrevistado-05 retornou ao Brasil onde recebeu propostas de trabalho de empresas de consultoria de gestão empresarial, por onde atuou durante pouco mais de 5 anos até ser contratado pela Empresa-x de Consultoria como gerente em 2010.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-05 é gerente na Empresa-x de Consultoria e sua experiência profissional é focada em projetos de Estratégia, Estratégia de Negócios Internacionais e Marketing, e Estratégia Financeira. Realizou projetos em diversos segmentos da indústria, notadamente em: indústrias de base (mineração, siderurgia e petroquímica), varejo e bens de consumo, além de instituições financeiras.

O Entrevistado-05 possui sólidos conhecimentos relacionados à gestão econômico-financeira de corporações, assim como, na avaliação de investimentos e de negócios.

O Entrevistado-05 tem como perspectiva para o futuro, continuar atuando em consultoria sem perder o espírito empreendedor, posicionado como sócio de uma empresa de consultoria e de outros negócios afins.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-05 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo dos valores passados por seu pai e, o espírito de busca por realizações, no âmbito educacional e profissional.

Desde jovem, o Entrevistado-05 demonstra as características do modelo de Afinidades Seletivas, sobretudo na capacidade de assumir riscos e se posicionar a partir dos resultados de sua atuação, sendo o exemplo mais marcante foi seu desligamento da Gerdau para buscar um MBA numa das universidades “*Top Ten*” norte-americanas, visando um salto no seu posicionamento profissional.

Nota-se também a busca da carreira rápida, saltando de um posto a outro sempre que entendia que sua trajetória não seguia na velocidade que desejava (exemplo: saída dos Correios para o Banco Nacional). Também é marcante a sua quase obseção por uma progressão mais rápida de carreira, sempre influenciado pela sua formação primária.

O Entrevistado-05 estava muito bem posicionado em uma empresa de consultoria de gestão de médio porte, quando recebeu a proposta da Empresa-x de Consultoria. O processo de contratação do Entrevistado-05 se estendeu por quase quatro meses até que aceitasse a proposta da Empresa-x de Consultoria. O curioso é que durante este processo a questão financeira não foi discutida, sendo que o acordo financeiro ocorreu em pouco mais de dois dias no final das discussões. O ponto chave da questão foi o entendimento e a busca de informações sobre o modelo de gestão e de organização da Empresa-x de Consultoria, que num primeiro momento, segundo o próprio Entrevistado-05, “soou como música”, o que fez com que desconfiasse de um erro de entendimento.

Este episódio demonstra a migração do Entrevistado-05 para o modelo da modelo de Solidariedade Democrática, onde procura ressaltar e partilhar os valores próprios da profissão, sobretudo no que diz respeito à expertise setorial e funcional de seus pares. Orienta-se ao sucesso ao mesmo tempo em que prefere evitar riscos muito altos, ainda que possa assumir riscos frequentes, porém moderados visando buscar novos posicionamentos.

O Entrevistado-05 desfruta de uma enorme capacidade de análise e estruturação de soluções. Além do constante reconhecimento de sua notoriedade em discussões de temas financeiros e econômicos de empresas.

Entrevistado-06

O Entrevistado-06 é gerente e esta na Empresa-x de Consultoria desde 2006, casado e sem filhos. Nasceu na cidade de São Paulo - capital em 1973. Filho único de um casal formado pelo pai, um espanhol que veio ao Brasil para o projeto da Hidroelétrica de Itaipu e pela mãe, japonesa, que conheceu seu pai na universidade e o acompanhou para o Brasil.

Experiência na infância:

Por conta do trabalho de seu pai, o Entrevistado-06 teve uma infância marcada por várias mudanças de localidades passando por Manaus, Espírito Santo e fixando-se até os 15

anos em Foz de Iguaçu (Itaipu). Seu pai era engenheiro eletromecânico com especialidade em obras hidrelétricas e sua mãe era do lar.

Morou na Vila dos Engenheiros da obra de Itaipu e cresceu ouvindo os comentários de seu pai sobre o andamento dos projetos, funcionamento das turbinas e muitas vezes visitava a obra nos finais de semana tanto do lado paraguaio quanto brasileiro. As vilas eram organizadas de acordo com as posições e cargos dos funcionários havendo, portanto, muitas diferenças sociais.

Por ser filho único, o Entrevistado-06 também teve de aprender a tomar várias decisões rápidas durante a sua juventude para auxiliar a sua mãe e atender as necessidades de saúde de seu pai que sofreu dois infartos.

Formação escolar:

Dos seus 7 anos até os 15 anos, estudou num colégio anglo-americano que tinha para os funcionários que trabalhavam na obra de Itaipu. A escola era bastante inclusiva socialmente (*“A escola era igual para todo mundo, misturava bastante, só lá não tinha segregação”*).

Foi um grande desafio quando se mudou sozinho para São Paulo, aos 15 anos, para estudar o Ensino Médio numa escola particular de classe média alta, o Colégio Bandeirante. Sua mãe veio junto no começo só para ajudá-lo a arrumar um apartamento para morar, mas depois teve de se adaptar às responsabilidades de se ajustar de forma independente (*“A escola foi uma transição bem difícil, porque o ritmo era acelerado, só que democrático, porque você não tinha obrigação nem de ficar na aula, você podia ir embora, e fazia prova que tinha um nível bem diferente”*).

Ao formar-se em Engenharia Mecânica na FEI, passou cerca de um ano e meio nos Estados Unidos, para estudar e fazer estágio. Fez uma pós-graduação em administração pela *University of California-Berkeley* e recentemente, durante o ano de 2009, realizou um curso de MBA em gestão empresarial na Espanha.

Trajetória profissional:

Durante a época da faculdade, aos 19 anos, o Entrevistado-06 começou com um pequeno negócio de compra, venda e montagem de microcomputadores na cidade de

Sorocaba, interior de São Paulo. Esta atividade acabou-se transformando em uma pequena empresa, mas depois teve que vendê-la para concluir a faculdade.

O Entrevistado-06 adquiriu experiência em gestão empresarial através de um estágio nos Estados Unidos e, após o seu retorno ao Brasil, trabalhou por 8 anos em consultorias internacionais de gestão e grandes empresas multinacionais e nacionais, tendo trabalhado para o *The Monitor Group*, *Arthur D. Little*, *Bunge Alimentos* e Banco Itaú. Dentro do espectro da sua carreira profissional, teve várias experiências significativas relacionadas a empresas e bancos, principalmente na área de inovação.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-06 é gerente na Empresa-x de Consultoria e sua experiência profissional é focada em projetos de Estratégia, Gestão da Inovação, Estratégia de Negócios Internacionais e Marketing. Realizou projetos em diversos segmentos da indústria, notadamente em: indústrias de base (mineração, siderurgia, cimento e petroquímica), *agribusiness* e alimentos, tecnologia e software, além de instituições financeiras.

Conduziu inúmeros projetos relacionados à Gestão da Inovação e Transformação Organizacional, incluindo iniciativas de realinhamento estratégico, reestruturação organizacional, redesenho de processos, implementação de ferramentas de gestão e melhoria de desempenho operacional.

O Entrevistado-06 tem como perspectiva para o futuro, continuar atuando em consultoria sem perder a veia empreendedora (“Eu acho que eu ainda vou continuar como um empreendedor, empreendedor no sentido assim, não multinacional, nem gigante. Eu acho que ou na empresa que eu estou ou em uma similar, ou dono de algum negócio...”).

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-06 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu (1977). Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo das experiências na adolescência e dos valores passados por seus pais, que desde cedo o prepararam para viver de forma independente, por ser filho único, porém sem o individualismo “negativo” (egoísmo).

Desde cedo, o Entrevistado-06 já demonstra um perfil relacionado ao modelo da afinidade seletiva, conforme explica Sainsaulieu, modelo este adotado por grupos que dispõe

de maior mobilidade na organização, que buscam seguir uma carreira rápida, que contestam o modelo burocrático, propondo a eliminação progressiva de regras, um maior desenvolvimento tecnológico e a adoção de modelos de gestão e de organização mais flexíveis e dinâmicos (SAINSAULIEU, 1977).

O Entrevistado-06, mesmo antes de concluir a faculdade, já conduzia um negócio não tradicional para a época, como a venda de computadores pela internet, o que demonstra a irreverência do empreendedor e a capacidade de assumir riscos. Esta característica permanece ainda hoje, quando o Entrevistado-06 decidiu atualizar-se no período em que a crise mundial afetou o mercado, e foi fazer um MBA na Europa, retornando ao Brasil no exato momento em que o mercado voltava a se aquecer. Este perfil se enquadra claramente no modelo da afinidade seletiva, descrito por Sainsaulieu.

Entrevistado-07

O Entrevistado-07 é consultor sênior da Empresa-x de Consultoria desde 2010, tem 43 anos, é casado e tem três filhos.

Experiência na infância:

O Entrevistado-07 nasceu em 1968, na cidade de Volta Redonda, no interior do Rio de Janeiro, onde viveu até os dez anos de idade quando se mudou para a cidade do Rio de Janeiro. Descendente de imigrantes italianos, o Entrevistado-07 é filho de um engenheiro e de uma enfermeira que, na época trabalhavam na CSN.

Para fazer o ginásio, o Entrevistado-07 foi morar com a avó no Rio de Janeiro e seus pais continuaram morando em Volta redonda.

Um fato marcante em sua infância era os domingos na casa da avó onde a família toda se reunia (“Por ser uma família italiana a família toda se reunia aos domingos na casa da minha avó. Na verdade minha casa porque eu morava com minha avó, era tradicional que a gente almoçava e eu tenho boas recordações disso”).

Desde cedo teve contato com o ambiente de trabalho de seus pais, por morar numa cidade que vivia em torno da siderúrgica e por ser uma época politicamente intensa, não era raro ouvir comentários de seus pais sobre a empresa (“*Volta Redonda era uma cidade muito atribulada com a política, também na ditadura teve várias greves lá, polícia, exército...*”).

Naturalmente você se envolvia com a rotina diária da CSN na cidade. Então era comentado como é o dia-a-dia no trabalho e isso acabava indo para dentro da família sim.”).

Sua adolescência foi marcada pelas amizades que preserva até hoje, e pelo esporte. O Entrevistado-07 que hoje mede 2,03m começou a treinar basquete no infanto-juvenil do Flamengo e desde então, sempre teve patrocínio nas escolas por onde passou em diversas localidades (*“... tenho muitas raízes dos meus amigos de infância que muitos deles vieram estudar também no Rio de Janeiro... as pessoas que trabalham em Volta Redonda, classe média alta, já tinha apartamento no Rio de Janeiro e os filhos vinham para estudar... [...] no ginásio, eu já jogava basquete... no infanto-juvenil do Flamengo e já comecei minha carreira como atleta no Rio de Janeiro. De lá para adiante eu sempre estudei também com patrocínio do basquete e morando em vários estados.”*).

Nessa época da adolescência, O Entrevistado-07 já tinha de lidar com questões de liderança, independência, e relacionamento com diversas classes sociais. Como vivia em alojamento de escolas ou clubes, passou a morar sozinho e em várias localidades.

Formação escolar:

O Entrevistado-07 cursou o primário em Volta Redonda, numa escola pública de muito boa reputação na região, patrocinada pela CSN. Aos dez anos de idade mudou-se para o Rio de Janeiro para cursar o ginásio numa escola particular.

Fez o colégio em boas escolas, porém em localidades diferentes, como Rio de Janeiro, Niterói, Belo Horizonte e Vitória. Sempre patrocinado pelo basquete (*“Morei em Minas, em Vitória, continuei morando muito aqui no Rio de Janeiro, mas sempre nessa levada, [...] o desafio era você continuar sua vida de atleta e conciliar com sua vida acadêmica, que ai era um esforço muito grande porque eu sabia que a carreira era curta e eu precisava já estar direcionando minha vida para o mundo corporativo”*).

Aos 18 anos teve a oportunidade de retornar à Volta Redonda para trabalhar na CSN numa área de estatística, então, por conveniência começou a cursar matemática na faculdade. Logo depois foi transferido para São Paulo para a área de processamento de dados. Daí, já em São Paulo começou a cursar processamento de dados na faculdade, largando a matemática.

Em 2010 iniciou uma pós-graduação na FGV em gerenciamento de projetos.

Trajatória profissional:

O Entrevistado-07 iniciou sua carreira profissional na CSN em Volta Redonda na área de estatística e dois anos depois, foi transferido para a área de processamento de dados em São Paulo.

Desde então, o Entrevistado-07 seguiu uma trajetória profissional na área de tecnologia da informação, passando pelas áreas de arquitetura e infraestrutura de computação, programação e análise de sistemas, até chegar à gestão de projetos de tecnologia. Passou por empresas de grande porte como a Sandoz, indústria farmacêutica, o Banco ING, Johnson & Johnson, Kibon e outras empresas prestadoras de serviços de TI.

Sua carreira em consultoria iniciou-se na Fidelity, como consultor em projetos de TI. Passou pela área de projetos da Oracle e da Forsys. Até que em 2010, foi contratado pela Empresa-x de Consultoria como consultor especialista sênior, começando aí, sua carreira em consultoria de gestão empresarial.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-07 é consultor sênior da Empresa-x de Consultoria, posicionado como especialista em tecnologia da informação e comunicação. Este posicionamento atribui ao o Entrevistado-07 uma carreira que pode lhe proporcionar ganhos equivalentes a um gerente ou diretor, no entanto, seguindo pelo caminho da especialização.

Possui larga experiência empresarial tendo atuado como gerente e diretor de áreas de tecnologia da informação de empresas de primeira linha, nos segmentos de mineração e siderurgia, serviços financeiros, bens de consumo, e farmacêutica. Possui sólida experiência em projetos de PMO (*project management office*), de eficiência operacional e tecnologia da informação.

Sua experiência em tecnologia da informação veio complementar a competência da Empresa-x de Consultoria nesta funcionalidade, muito requisitada em projetos de transformação e melhoria da eficiência operacional.

Ambos, o Entrevistado-07 e a Empresa-x de Consultoria têm ciência de que sua trajetória profissional diverge de uma trajetória normal de um consultor em gestão empresarial. No entanto, ambos decidiram apostar na possibilidade de migração de carreira, sobretudo pelas características marcantes do Entrevistado-07 como assumir riscos, flexibilidade e capacidade de adaptação em entorno diferenciado. Além, é claro, de sua competência específica no tema tecnologia da informação.

No futuro, o Entrevistado-07 visualiza a sua plena adaptação à Empresa-x de Consultoria, com ela maior e eu como diretor na parte de projetos, e também, atuando em trabalhos acadêmicos em algumas universidades, como professor.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-07 teve seu percurso de socialização primária e profissional compatíveis com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se a influência de suas experiências na infância e adolescência, sobretudo no que diz respeito à busca de uma trajetória de sucesso, facilitada pela sua competência nos esportes que lhe abriu várias portas.

Mesmo tendo em mente de que optar pela carreira de atleta fosse algo extremamente arriscado para os padrões estabelecidos por seus pais, funcionários de carreira, o Entrevistado-07 utilizou-se deste caminho enquanto percebia vantagens, sobretudo, para a conclusão de sua trajetória escolar até chegar à faculdade.

Nota-se que, o Entrevistado-07 definiu uma estratégia individual de ação, escolhendo caminhos alternativos para a busca de sua evolução e realização pessoal, sendo capaz avaliar as oportunidades e riscos inerentes às ações planejadas e elaborar um projeto individual de carreira (SAINSAULIEU, 1977).

Da mesma forma que na maioria dos entrevistados mais experientes, o Entrevistado-07 migrou de um perfil de comportamento associado ao modelo de Afinidades Seletivas quando jovem, para o modelo da Solidariedade Democrática a partir do momento em que alcançam uma posição hierárquica destacada.

No entanto, no atual estágio de carreira, nota-se que a decisão do Entrevistado-07 em abandonar sua carreira executiva para migrar para a consultoria e, sobretudo, consultoria de gestão empresarial apresenta certos riscos inerentes à essa escolha. Isso demonstra a sua capacidade de analisar várias opções de uma ação e assumir riscos inerentes a cada uma delas, vivenciando os processos de discussão em grupo, expressando seu ponto de vista e assumindo uma posição política em defesa de seus interesses, posicionando-o no perfil de comportamento característico do modelo da Solidariedade Democrática definido por Sainsaulieu (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Entrevistada-08

A Entrevistada-08 é consultora sênior e está na Empresa-x de Consultoria desde 2009, tem 44 anos, solteira.

Experiência na infância:

A Entrevistada-08 nasceu no interior de Minas Gerais, na cidade de São João Del-Rei. Teve uma infância normal, num bairro movimentado onde moravam pessoas de classe média, marcada pelas brincadeiras de rua com seus amigos da vizinhança.

Seu pai um comerciante local, de boa formação educacional, tinha um bar, fazia um programa de rádio na região e vinha de uma família tradicional na região. Já sua mãe, vinha de uma família mais humilde, trabalhava desde jovem e se tornou uma das mais conhecidas “banqueteiras” da região (*“Meu pai tinha um bar na época, e a minha mãe também trabalhava junto com ele. Só que a minha mãe já estava começando uma carreira de empreendedora, estava começando a se tornar ,banqueteira”. E ela foi uma das melhores da região [...] meu pai veio de uma família financeiramente muito boa, então eram pessoas diferentes. [...] Minha mãe trabalhou desde os 14 anos numa fábrica, uma pessoa muito trabalhadora, empreendedora, de uma situação de vida diferente da do meu pai. [...] Meu pai é uma pessoa que estudou muito, intelectualmente e culturalmente muito elevado, leu a vida inteira, tinha programa na rádio de São João Del-Rei...”*).

Desde cedo, a Entrevistada-08 e seus irmãos se envolveram no negócio de seu pai, o bar. Na adolescência, chegaram a ter escala de trabalho no bar intercalado com o horário dos estudos.

A situação marcante de sua infância-adolescência foi ver e ajudar sua mãe assumir os negócios do pai, que na época passou por uma crise muito forte devido ao alcoolismo.

Formação escolar:

Desde o início de sua trajetória escolar, a Entrevistada-08 era uma menina falante e que gostava muito de leitura. Sempre estudou em escolas particulares e de boa reputação na região. Na época do colégio estudou num colégio de freiras, muito rigoroso e com valores religiosos marcantes.

Um fato marcante na trajetória escolar da Entrevistada-08, foi o fato de que, até chegar ao colégio nunca tivera sido uma aluna exemplar. Tinha boas notas e era aprovada sem muitas dificuldades, porém não se enquadrava no grupo das “alunas brilhantes”.

Quando mudou para o colégio salesiano (de freiras), tinha um grupo de meninas do qual a Entrevistada-08 queria fazer parte. Só que neste grupo as meninas eram brilhantes na escola e só tiravam nota dez! Daí a Entrevistada-08 decidiu ser a melhor aluna da escola e se dedicou para isso, e conseguiu não só se posicionar entre as melhores, como também conquista a amizade das “meninas brilhantes” (*“O segundo grau foi desafiante em todos os sentidos... para falar a verdade eu nunca fui uma aluna brilhante em todas as disciplinas... mas eu sempre fui aluna nota 10 em história e geografia, eram duas disciplinas que eu aprendia só de ouvir, e já lia muito naquela época. [...] Só que no ano seguinte, resolvi virar o jogo! Porque nesta época eu mudei de bairro e de colégio... era o melhor colégio da cidade daquela época e mudei de turma, conheci amigas legais, pessoas que estão comigo até hoje, e pessoas muito inteligentes que só tiravam 10 em tudo, aí eu falei: “também quero tirar 10 em tudo”! Então eu resolvi me tornar a primeira em tudo.”*).

A Entrevistada-08 fez o curso de graduação em administração de empresas com ênfase em comércio exterior em Belo Horizonte. Escolheu este curso, pois gostava de estudar idiomas e tinha lido muito sobre história geral, sobretudo do comércio do Oriente com a Europa no passado (*“O comércio exterior apareceu na minha vida por conta dos livros, das histórias que eu lia. E aí quando eu comecei a estudar inglês, eu brinquei com meu pai falando: “pai, quero uma profissão onde eu possa usar o inglês, que seja bacana, que envolva importação, exportação”, até então eu não sabia que existia comércio exterior. Aí teve uma feira de profissões em São João Del-Rei, eu tenho até hoje o recorte dessa revista com uma matéria sobre comércio exterior, eu arranquei e peguei para mim. Eu li aquilo e falei: “é isso que eu vou fazer”!*).

A Entrevistada-08 cursou um MBA na *Warwick University* na Inglaterra, tem um mestrado em administração e está cursando um doutorado pela Universidade Mackenzie.

Trajetória profissional:

A Entrevistada-08 começou sua trajetória profissional como estagiária na área de compras internacionais da Acesita, onde se efetivou e teve uma ascensão bastante rápida, e transferiu-se para a área comercial em São Paulo.

Saiu da Acesita para fazer o MBA na Inglaterra e quando retornou, foi trabalhar no BankBoston em projetos internos, onde teve o primeiro contato com o trabalho de consultores que prestavam serviços para o banco.

Deixou o BankBoston para assumir uma posição na Directv liderando projetos na área de marketing. Um ano depois foi contratada pela *Arthur D. Little* como consultora sênior, dando início a sua carreira como consultora, e desde então não saiu mais.

Passou pela *Solving International*, empresa de consultoria de gestão empresarial com sede na França. Começou a atuar como consultora associada em projetos conduzidos pelo Banco Mundial no Brasil e por outras empresas de consultoria de menor porte, até ser contratada pela Empresa-x de Consultoria.

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

A Entrevistada-08 é consultora sênior da Empresa-x de Consultoria, optando por uma carreira mais especialista do que gestão e ambicionar progressão para gerente e diretor.

Possui larga experiência em consultoria em gestão empresarial nos segmentos de cosméticos, saúde, energia, serviços financeiros, serviços públicos, e telecomunicações. É especialista e possui sólida experiência em redesenho de processos, reestruturação organizacional, gestão de mudanças e gestão do conhecimento. Possui também experiência nas áreas de comércio exterior, suprimentos e planejamento financeiro, adquiridos durante a sua atuação como executiva de grandes corporações.

Sua decisão em seguir uma carreira de especialista a possibilita dedicar-se à formação acadêmica, onde desenvolve boa parte de seus estudos na linha de pesquisa de organizações sustentáveis.

Visualiza seu futuro como sendo uma consultora em tempo parcial, e dedicando-se mais à vida acadêmica dando aulas e desenvolvendo estudos acadêmicos.

Análise da Entrevista:

A Entrevistada-08 tem seu percurso de socialização primária e profissional compatíveis com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância e, sobretudo das experiências vividas na adolescência e dos valores passados principalmente pela sua mãe, que foi o exemplo de um perfil relacionado ao modelo da afinidade seletiva, que de acordo com Sainsaulieu,

desenvolvem uma estratégia individual de ação no intuito de alcançar uma rápida evolução de carreira, e para tal, são capazes de avaliar as oportunidades e riscos inerentes às ações planejadas e elaborarem um projeto individual de carreira (SAINSAULIEU, 1977).

A experiência vivida pela Entrevistada-08 na época do colégio, quando assumiu uma postura diferenciada, desvinculando-se do grupo de amigos do ginásio, buscando a aproximação com um grupo seletivo de amigas, consideradas “alunas brilhantes”, que estavam melhor posicionadas e que poderiam contribuir para aumentar suas possibilidades de evolução. Conforme explica Renaud Sainsaulieu, os grupos que adotam um comportamento de desenvolver relações em diversos níveis hierárquicos selecionando seus contatos na organização e escolhendo pessoas com o mesmo tipo de perfil, também se caracterizam com o modelo de “afinidade seletiva” (SAINSAULIEU, 1977; 1997).

No entanto, a decisão de assumir uma postura do especialista (“expert”) e desenvolver o relacionamento bastante forte e a solidariedade entre profissionais seniores e sócios, de forma a posicionar-se hierarquicamente pelo conhecimento em detrimento da posição dos cargos, caracteriza como um comportamento relacionado ao modelo de Solidariedade Democrática.

Segundo Sainsaulieu (1977), no modelo da Solidariedade Democrática, os indivíduos passam a ser aceitos pelos grupos, como “iguais”, após galgar os passos que determinam o aprendizado de sua profissão e vencer as diversas etapas e ritos próprios ao sistema que pertencem. Este grupo exerce na organização um poder de “*expert*”, controlando o acesso às informações não se intimidando em negociar e assumindo uma participação política na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000). Esta é, exatamente, a situação da Entrevistada-08 que goza de privilégios e reconhecimentos mesmo não tendo um cargo equivalentemente superior.

Entrevistado-09

O Entrevistado-09 é consultor sênior da Empresa-x de Consultoria desde 2010, tem 42 anos, é casado sem filhos.

Experiência na infância:

O Entrevistado-09 nasceu em São Paulo na região do bairro Brooklin, onde morou durante os primeiros anos de sua infância.

Seu pai era médico oftalmologista, vindo de uma família de médicos. E sua mãe estudou no Colégio Rio Branco e formou-se em Psicologia e ainda hoje atua como psicanalista.

O Entrevistado-09 teve uma infância muito tranquila e confortável, cercada de brincadeiras de rua com amigos da vizinhança. Morou durante alguns anos na casa de seus avós paternos no Jardim Paulista, na época, um bairro nobre da capital paulista.

Como fatos relevantes em sua memória são os finais de semana com a família toda reunida na casa dos avós, das viagens que fazia ao Guarujá onde a família tinha uma casa, e do tempo que passava no clube, onde teve contato com pessoas de classe média alta (*“Meu pai nunca conversou muito de trabalho em casa... eu lembro muito do clube, maior parte (do tempo) com os meus pais foram no clube ou no Guarujá que passávamos as férias. Tinha uma turma grande de amigos, que tinham casas no Guarujá, tinham os do clube, eram os círculos de amizade, e eu sempre fui uma pessoa que gostava de ouvir as histórias, sempre fui atento, gostava de ouvir.”*).

Desde cedo frequentava o Clube Pinheiros, nos Jardins em São Paulo, para jogar tênis. Um fato marcante na adolescência foi um intercâmbio que fez nos EUA, onde ficou por dois meses e meio, sendo esta a primeira viagem que fez desacompanhado. Antes disso, já havia feito algumas viagens ao exterior com a sua família em férias.

Formação escolar:

Por nascer numa família privilegiada em termos financeiros, o Entrevistado-09 sempre estudou nas melhores escolas da região, como o Colégio Porto Seguro e o Colégio Maria Montessori onde cursou o ensino fundamental e o Colégio Pueri Domus onde cursou o segundo grau.

Cursou administração de empresas na FGV – Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, e não se recorda das influências para escolha do curso. Durante o curso, gostava mais das matérias relacionadas ao marketing e economia.

Mais tarde, o Entrevistado-09 fez um MBA na *Rochester University* nos EUA.

Trajatória profissional:

As viagens e intercambio internacionais proporcionaram ao Entrevistado-09 o domínio do inglês, Frances e espanhol. O que, juntamente com a formação escolar de primeira linha, contribuíram para abrir algumas portas no mercado de trabalho.

Ainda durante a graduação, o Entrevistado-09 fez outro intercambio, desta vez para a França onde teve a oportunidade de fazer um estágio na TecToy.

Retornando ao Brasil e concluindo a graduação, foi trabalhar na Seagram (indústria de bebidas) onde permaneceu por pouco mais de um ano para transferir-se para a empresa que representa o marketing da fórmula Indy no Brasil, onde também permaneceu por pouco mais de um ano e saiu para fazer o MBA.

Retornando do MBA, o Entrevistado-09 atuou na área de produtos da Johnson & Johnson, na área de assessoria à vice-presidência do Itaú Seguros e em projetos de lançamento de empresas da GP Investimentos. Atuou também em projetos de investimentos da Goldman Sachs, na ALL Logística. Desenvolveu um projeto de lançamento de produtos na China, EUA e Europa.

Ingressou sua carreira como consultor em gestão empresarial na Solving International e desde 2010 é consultor sênior na Empresa-x de Consultoria. o Entrevistado-09 também está na carreira dos especialistas o que justifica sua posição em relação a sua idade e experiência

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-09 é consultor sênior da Empresa-x de Consultoria, posicionado como especialista em análises financeiras e econômicas. Este posicionamento atribui ao Entrevistado-09 uma carreira que pode lhe proporcionar ganhos equivalentes a um gerente ou diretor.

Possui larga experiência empresarial tendo atuado como executivo de grandes corporações nas áreas de planejamento estratégico e marketing nos segmentos de energia, serviços financeiros, bens de consumo, e telecomunicações. Possui sólida experiência em projetos de gestão interina e transformação organizacional.

Sua experiência diversificada e pouco aprofundada como gestor, associada a pouca experiência em consultoria de gestão empresarial, resulta em um posicionamento na estrutura da Empresa-x de Consultoria um pouco destoante da trajetória profissional normal em relação a sua idade.

No futuro, o Entrevistado-09 pretende operar seu próprio negócio onde possa equilibrar a qualidade de vida, a satisfação pessoal e profissional.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-09 tem seu percurso de socialização primária e profissional compatíveis com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu. Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância e adolescência, sobretudo no que diz respeito à tranquilidade, conforto e segurança que a condição social de seus pais lhe proporcionava, a ponto de o Entrevistado-09 definir uma estratégia individual de ação, escolhendo caminhos não convencionais, para a busca de sua evolução e realização pessoal, sendo capaz avaliar as oportunidades e riscos inerentes às ações planejadas e elaborar um projeto individual de carreira (SAINSAULIEU, 1977).

Da mesma forma que na maioria dos entrevistados mais experientes, o Entrevistado-09 migrou de um perfil de comportamento associado ao modelo de Afinidades Seletivas quando jovem, para o modelo da Solidariedade Democrática a partir do momento em que alcançam uma posição hierárquica destacada.

Mesmo sendo posicionado como um especialista (“expert”), o Entrevistado-09 é bem aceito como “iguais” pelos profissionais seniores e sócios, devido a sua capacidade de analisar várias opções de uma ação e assumir riscos inerentes a cada uma delas, vivenciando os processos de discussão em grupo, expressando seu ponto de vista e assumindo uma posição política em defesa de seus interesses (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Desta forma, entende-se que o Entrevistado-09 se enquadra no modelo da Solidariedade Democrática, conforme explica Sainsaulieu, onde grupo exerce na organização um poder de “*expert*”, controlando o acesso às informações não se intimidando em negociar e assumindo uma participação política na organização (VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2000). Este é o posicionamento do Entrevistado-09.

Entrevistado-10

O Entrevistado-10 é consultor pleno da Empresa-x de Consultoria, nasceu no interior do estado de São Paulo em 1982, na cidade de Suzano. Filho de descendentes de japoneses, casado há um ano e tem uma filha recém-nascida.

Experiência na infância:

O Entrevistado-10 nasceu e passou toda a sua infância nas cidades de Suzano, onde morava e Mogi das Cruzes, onde estudava. Sua infância foi marcada tanto pela presença forte da família nuclear (pai, mãe e irmãos) como também pela união dos parentes próximos (avós, tios, primos).

Seu pai era um empresário do ramo da indústria cerâmica na região. Sua mãe era do lar, mas tornou-se professora de língua japonesa quando ele e seus irmãos cresceram.

Teve uma infância tranquila e saudável que possibilitou muitas experiências de interação com a família, relacionamento com pessoas, e até mesmo muitas viagens internacionais.

Formação escolar:

O Entrevistado-10 iniciou os seus estudos numa escola particular tradicional de médio porte na cidade de Mogi das Cruzes. A maioria dos alunos eram filhos de médicos ou empresários da região. Nesta escola, o Entrevistado-10 teve muitos estímulos com relação a valores humanos e respeito com a natureza (*“O Diretor da escola era conhecido da família e nessa época era trabalhado muito o lado humano. A convivência com pessoas, o respeito ao próximo, a natureza... Havia parte da escola onde os próprios alunos ajudavam a cuidar das árvores da escola... Cuidar no sentido de regar, mostrar quais árvores que tinham na escola.”*).

O Entrevistado-10 teve um grande impacto em sua trajetória escolar quando se mudou da cidade de Suzano para fazer o Ensino Médio em uma escola particular de classe média alta em São Paulo. No início, viajava todos os dias para as aulas, mas depois de um ano acabou-se mudando com a família definitivamente para São Paulo (*“Para mim foi uma mudança grande, pois saí de uma escola pequena, onde todos se conheciam, no interior, e acabei vindo para uma cidade grande... Então foi bem complicado. Na época do colégio, o meu ano (minha turma) tinha em torno de 500 alunos só no primeiro colegial, então foi bem marcante”*).

Nesta escola, o sistema de agrupamento de alunos era feito pelo sistema classificatório de notas. Desta forma, o Entrevistado-10 escolheu as suas amizades pelas características e perfil parecidos com o seu, dentro de um grupo que tinha média geral nota 6. Estas mudanças de cidade e de escola trouxeram uma grande experiência de flexibilidade e adaptabilidade a o Entrevistado-10 (*“Para eu conseguir me inserir nesse novo grupo, eu tive que deixar de ser*

tímido, e começar a me “soltar” mais, deixar o lado de “interiorano”. Do contrário, dificilmente conseguiria me adaptar a este novo contexto.”).

Quanto a escolha para o curso superior, o Entrevistado-10 optou pelo curso de contabilidade com a justificativa de que gosta muito de números. No entanto, sua carreira como consultor o direcionou a buscar um MBA em Marketing, que o Entrevistado-10 cursou em 2008 em Londres.

Atualmente o Entrevistado-10 está finalizando outra pós-graduação em inteligência de mercado.

Trajetória profissional:

O Entrevistado-10 iniciou a sua experiência profissional como professor de inglês para crianças desde o início da faculdade. Como estagiário, teve experiências numa empresa de consultoria em comércio exterior, na área administrativa de uma escola de educação infantil e no Banco Santander. Depois dos estágios, trabalhou por um ano como analista financeiro de uma empresa do segmento de computação gráfica e, logo em seguida, trabalhou por dois anos como analista em uma empresa de consultoria. Desligou-se do trabalho para fazer um MBA em Londres.

O Entrevistado-10 teve intenções de buscar experiências profissionais no exterior, mas por conta da recessão mundial (2008/2009), logo no final de seu curso de Marketing, acabou retornando ao Brasil e voltando para a área de consultoria. (*“Após voltar ao Brasil, fui convidado pelo meu ex-chefe da consultoria anterior a voltar a trabalhar novamente com ele, porém em outra (empresa) consultoria. Houve uma fusão da antiga consultoria que trabalhava com mais outras duas”*).

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro:

O Entrevistado-10 está como consultor pleno há 2 anos na Empresa-x de Consultoria, atuando em projetos de redesenho de processos e eficiência operacional. Destaca-se pela facilidade de estabelecer um relacionamento de confiança com a equipe interna e também com os profissionais das empresas clientes.

No último ano (2010) o Entrevistado-10 teve uma progressão muito considerável na Empresa-x de Consultoria, sendo que sua remuneração dobrou em menos de onze meses,

dado o seu desempenho superior e, sobretudo pela iniciativa de tomar a frente em determinadas situações críticas dos projetos em que atuava.

Considera-se uma pessoa de sucesso, por sua persistência, por sua facilidade de adaptação às mudanças e pelo bom relacionamento com as pessoas em geral. Tem como ambição tornar-se um dos sócios da empresa.

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-10 teve dois momentos distintos na Empresa-x de Consultoria. Em 2006 quando iniciou sua carreira em consultoria, o Entrevistado-10 foi contratado como analista de negócios e esta foi sua primeira experiência em consultoria. O segundo momento foi em 2009 após retornar de sua experiência em Londres.

No início de sua carreira na Empresa-x de Consultoria, o Entrevistado-10 demonstrava algumas características do modelo da Unanimidade Burocrática, provavelmente decorrente do período que passou trabalhando para em um banco, quando evitava conflitos e tinha um apego ou pelo menos buscava apegar-se às regras. No entanto, em pouco tempo o Entrevistado-10 percebeu que as características de uma empresa de consultoria no formato de uma “boutique”, requer um perfil mais arrojado, flexível e dinâmico.

Tem se a percepção de que a busca por uma especialização no exterior tenha sido parte de uma estratégia pessoal para acelerar sua carreira. Esta atitude já demonstra uma migração para um perfil enquadrado no modelo de Afinidades Seletivas, muito provavelmente influenciado pelo ambiente que o Entrevistado-10 encontrou na Empresa-x de Consultoria. Este movimento também é explicado pelo modelo sociológico de Renaud Sainsaulieu, onde os valores anteriores, adaptados à sua realidade passada, podem não mais assegurar o sucesso nas relações presentes, e a aprendizagem de novas capacidades estratégicas por meio das relações de trabalho pode levá-lo a tomar consciência de outras lógicas de ação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Entrevistado-11

O Entrevistado-11 é consultor pleno, esta na Empresa-x de Consultoria desde 2009, é solteiro, mora com os pais e nasceu na cidade de São Paulo em 1982.

Experiência na infância:

O Entrevistado-11 nasceu no bairro do Brooklin na cidade de São Paulo e traz boas lembranças da sua infância de brincadeiras dentro do condomínio ou numa pracinha perto de onde morava. Sua infância foi marcada por várias viagens aos finais de semana para as cidades de Ribeirão Preto, Fernandópolis e Rio Preto, onde moravam seus avós e parentes mais próximos.

Seu pai era formado em economia e trabalhava como executivo de uma indústria de plástico e sua mãe era professora primária. Teve uma infância rodeada de amigos da escola que praticavam juntos futebol, basquete e judô.

Formação escolar:

O Entrevistado-11 iniciou os seus estudos numa escola primária onde sua mãe trabalhava. Finalizou o ensino fundamental e médio em escolas particulares de médio porte do bairro onde morava. Por gostar muito da área de exatas, formou-se em Engenharia Elétrica com ênfase em automação e controle na Escola Politécnica da USP.

Desde o Ensino Médio, o Entrevistado-11 tomou consciência das questões sociais por influência de uma professora que o incentivava muito. Começou a fazer vários trabalhos voluntários e, ainda hoje, conta histórias para crianças hospitalizadas. Desde a época da faculdade fez várias viagens pelo Brasil, Peru, Bolívia e Índia sempre com o intuito de conhecer uma cultura nova e a realidade de outras pessoas. Sua viagem para Índia trouxe uma grande impacto na sua vida pessoal e profissional (*“Comportamentalmente, acho que trouxe bastante coisa, conhecer uma realidade totalmente diferente como na Índia, e ainda conhecer como as pessoas trabalham, a forma como elas enxergam o mundo, como elas lidam com os problemas, isso na verdade acho que me ajudou muito, e eu hoje consigo analisar os problemas, as dificuldades que a gente acaba encontrando tanto as profissionais como fora delas que acaba afetando, de uma maneira muito mais tranquila do que antes. Acho que eu sei lidar com isso de uma maneira bem melhor, não que eu seja ótimo, mas já melhorei bastante.”*).

Neste ano (2011), o Entrevistado-11 foi aprovado e iniciará o mestrado em administração na USP com foco no âmbito social (*“Vou estudar negócios sociais, que são negócios que tem a finalidade de atacar um problema social através de ferramentas do mercado, venda, cadeia de valor, de certa forma atacar algum problema social que existe.”*).

Trajetória profissional:

O Entrevistado-11 iniciou a sua experiência profissional como estagiário da área de compras técnicas de uma indústria mecânica multinacional. Depois, adquiriu mais experiências administrativas como “*trainee*” de uma instituição financeira por dois anos. Ao sair do banco, iniciou a sua carreira de consultor numa empresa de consultoria de origem francesa por um período de três anos e, desde 2009, faz parte da equipe de consultores da Empresa-x de Consultoria.

Suas experiências na área de consultoria sempre foram desafiadoras para o seu aspecto pessoal, pois para o planeamento de uma apresentação, para ser mais independente, para gerenciar conflitos com os clientes e os seus próprios superiores, o Entrevistado-11 teve de aprender a desenvolver a sua autoconfiança e a sua assertividade (“*O aprendizado foi que eu teria que tomar mais a frente e direcionar um pouco mais coisas que eu estou fazendo, que aí, pelo menos, eu vou com mais confiança e mais foco... não sei... (pausa) mais assertividade.*”).

Situação de trabalho atual e perspectivas para o futuro

O Entrevistado-11 é consultor pleno da Empresa-x de Consultoria, atuando em projetos de gestão por processos, PMO (*project management office*) e planeamento estratégico.

Destaca-se por ser uma pessoa agregadora, que facilita a integração na equipe. Demonstra sempre disposição para buscar novos conhecimentos e capacidade de estruturação e organização de ideias e tarefas.

Considera-se uma pessoa a caminho do sucesso, pois acredita que “*uma pessoa de sucesso é aquela que faz o que gosta, e que consegue conciliar a atividade profissional com a vida dela de uma maneira equilibrada*”.

No futuro, quer continuar atuando na área de consultoria, mas de uma forma mais específica, talvez mais focada em um seguimento. Quer conquistar este caminho através de seus atributos como persistência, flexibilidade e profissionalismo, mas tudo conjugado com o seu equilíbrio pessoal e o prazer de trabalhar (“*Acho que tem um pouco de persistência, uma característica que eu tenho, uma flexibilidade para entender as pessoas, tratar dos problemas dos desafios profissionais, dos desafios dos projetos, acho que um pouco de organização, planeamento também em algumas outras questões. E acho que a vontade de resolver*”).

problemas assim, uma característica evidente que eu tenho, eu gosto de enxergar o problema e resolver que isso está bem ligado com consultoria, trato o trabalho com uma forma um pouco mais prazerosa.”).

Análise da Entrevista:

O Entrevistado-11 teve um percurso de socialização primária e profissional compatível com a teoria sociológica do modelo de Renaud Sainsaulieu (1977). Percebe-se claramente a influência de suas experiências na infância, sobretudo das experiências na adolescência e dos valores passados por seus pais, no sentido de buscar o seu próprio ideal, e que para isso desenvolveu a capacidade de estruturar sua carreira de forma individual, alinhando sua progressão de carreira à busca pelo conhecimento e pela satisfação de suas realizações no âmbito social.

Da mesma forma, sua adaptação a um modelo flexível e dinâmico, sem regras limitadoras que permitam que sua progressão possa ser moldada à suas realizações e conquistas.

Um ponto interessante identificado é que, apesar de sua idade ainda jovem quando comparado com a maioria dos entrevistados, o Entrevistado-11 já demonstra traços do perfil da Solidariedade Democrática, sobretudo no que se refere a profissionais que detêm especialização, que é o seu caso com os temas sociais, que evitam riscos muito altos, ainda que assumam riscos menores e frequentes com vistas a atingir a sua realização.

Estas características podem configurar um cenário prematuro de transição do modelo de afinidade seletivas para o modelo da Solidariedade Democrática, onde demonstra familiarização com o poder sendo capazes de autonomia e diferenciação; e uma boa capacidade de ação estratégica (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VASCONCELOS, 1997).

7.2 Resposta à problemática

Partindo da análise individual dos entrevistados, pode-se observar a existência da coerência entre a influência da situação familiar e a formação escolar desde o ensino fundamental à faculdade, e a trajetória e a situação profissional em que se encontram os entrevistados, com a lógica proposta por Renaud Sainsaulieu da definição do modelo sociológico de identidade no trabalho.

Segundo essa lógica, o indivíduo que apresenta um perfil de comportamento compatível com o modelo de Afinidades Seletivas quando jovem, tendem a migrar para um comportamento compatível com o modelo de Solidariedade Democrática a medida que evolui em sua trajetória de carreira e também amadurece com o passar dos anos, conforme demonstra o Quadro 4.

Essa tendência também foi observada na pesquisa realizada, onde o grupo posicionado no topo da pirâmide, representada pelos sócios e gerentes seniores, demonstrou um perfil compatível com o modelo da Solidariedade Democrática, sendo que todos deste grupo apresentavam as características de um perfil compatível com o modelo de afinidade seletiva quando jovens e em início de carreira.

Profissional	Posição na empresa	Idade	Perfil no início de carreira	Perfil atual
Entrevistado 1	Sócio	46	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 2	Sócio	49	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 3	Sócio	67	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 4	Gerente	40	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 5	Gerente	41	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 6	Gerente	38	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 7	Consultor Sr.	43	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 8	Consultor Sr.	44	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 9	Consultor Sr.	42	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 10	Consultor	29	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 11	Consultor	29	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva

Quadro 4 – Resumo das entrevistas analisadas, elaborado pelo autor.

Da mesma forma, pode-se observar que os profissionais que ainda se encontram com o perfil compatível com o modelo da afinidade seletiva têm seu posicionamento profissional compatível com sua idade.

Para melhor visualizar a atual situação profissional de cada entrevistado, foi resgatada a figura que descreve o modelo de referência para progressão de carreira na Empresa-x de Consultoria e sobre essa figura foram posicionados os entrevistados conforme sua idade, progressão de carreira e remuneração, conforme demonstra a figura 04.

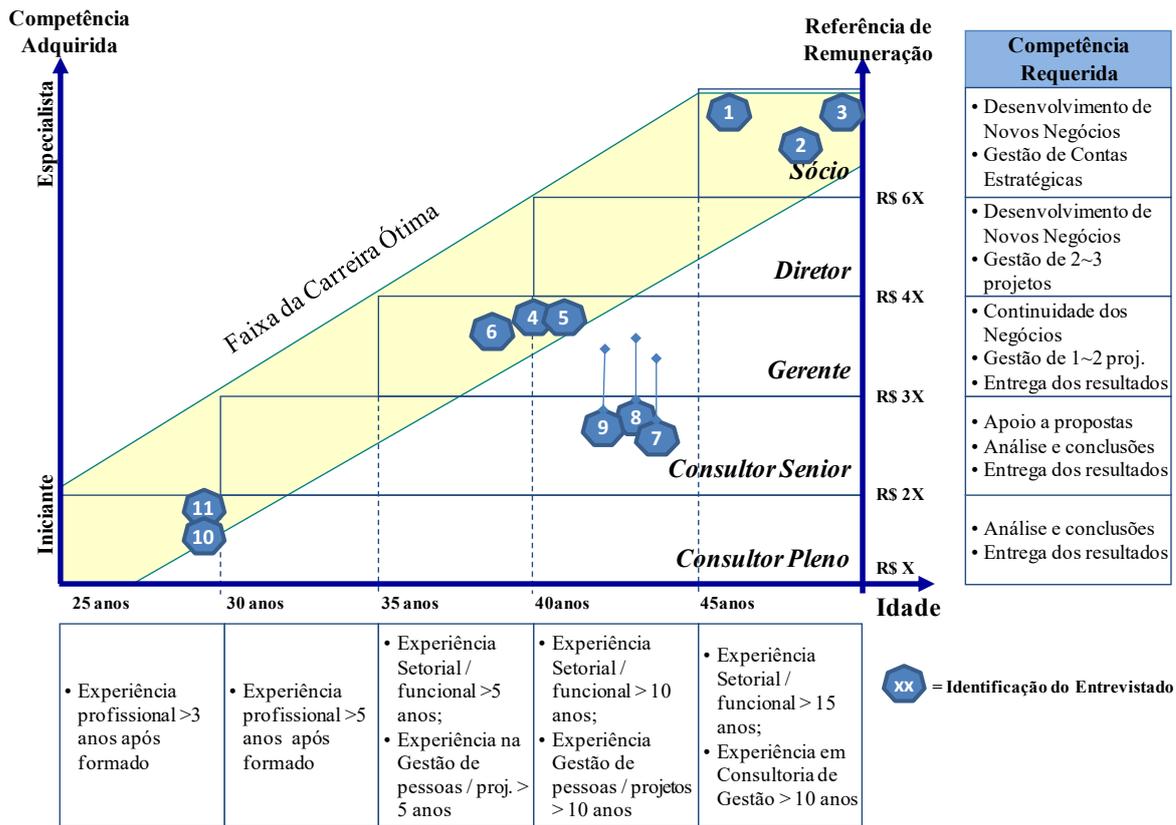


Figura 4 – Posicionamento dos entrevistados no modelo de referência para progressão de carreira
 Fonte: “Adaptado de” Procedimentos Internos Empresa-x de Consultoria, 2009.

Analisando o posicionamento dos entrevistados no modelo de referência para progressão de carreira, conforme demonstrado na figura 4, observa-se que o posicionamento dos consultores seniores (Entrevistado-7, Entrevistado-8 e Entrevistado 9) apresenta-se aparentemente fora do que a Empresa-x de Consultoria convencionava a chamar de “faixa de carreira ótima”. No entanto, trata-se de profissionais em carreira “Y”, portanto, seu posicionamento como especialista permite equipará-los aos gerentes, em termos de remuneração e experiência. Assim, estes também apresentam perfis e trajetórias coerentes como o descrito no modelo de Sainsaulieu.

Dado o caráter relacional e político da atividade de consultoria de gestão empresarial de uma empresa como a Empresa-x de Consultoria, o fato de encontrar estes dois perfis relacionados aos modelos de Afinidade Seletiva e Solidariedade Democrática entre os profissionais da empresa, reforça a compatibilidade com o modelo de Sainsaulieu, pois a estes dois modelos se enquadram indivíduos com maior capacidade de ação estratégica e de negociação política, e de estabelecer relações produtivas com os pares.

Assim, nota-se que a tipologia de Renaud Sainsaulieu foi completamente observada na análise de dados dos entrevistados, o que era esperado, uma vez que os profissionais entrevistados que desempenham a função de consultores em gestão empresarial de alto nível com relativo sucesso, estivessem enquadrados de acordo com os perfis e características descritas na tipologia apresentada por Renaud Sainsaulieu, nas categorias do modelo de Afinidades Seletivas e Solidariedade Democrática.

Desta forma, este estudo responde positivamente ao problema de pesquisa, pois demonstrou ser possível observar que a tipologia sobre a formação da identidade no trabalho proposta por Renaud Sainsaulieu, emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores da Empresa-x de Consultoria, que é uma empresa brasileira, de pequeno porte, atuante no setor de serviços de consultoria de gestão empresarial de alto nível.

8 CONCLUSÃO

A problemática desta pesquisa foi definida a partir da questão: a tipologia criada por Renaud Sainsaulieu para estudo da identidade no trabalho pode ser aplicada em uma empresa a uma empresa brasileira de pequeno porte, atuante no setor de serviços de consultoria de gestão empresarial de alto nível?

Para responder a esta problemática, o presente estudo teve como objetivo central verificar em que medida a tipologia de Renaud Sainsaulieu sobre formação da identidade no trabalho emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores da empresa pesquisada.

Para cumprir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, entendendo que a mesma favorece ao estudo com ênfase nos valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e se adéqua a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos (LIMA, 2008).

Para a construção do conteúdo para análise, definiu-se a História de Vida como método e técnica de coleta e análise de dados, entendendo que a presente pesquisa envolve um estudo sobre as maneiras pelas quais os indivíduos são responsáveis por suas ações e, que deve reconhecer a convivência do investigador no processo de pesquisa, e permitir ao pesquisador acessar o processo envolvido na construção do sentido (JONES, 1983).

Antes da realização da pesquisa de campo, no intuito de melhor fundamentar as análises e interpretações do conteúdo resultante da pesquisa, realizou-se uma revisão das teorias, que também proporcionou um entendimento dos conceitos e o aprofundamento teórico dos temas em estudo.

A revisão teórica iniciou-se pelo estudo sobre a evolução dos modos de produção e organização (CASTELLS, 1999), a fim de permitir a compreensão da evolução do contexto da organização do trabalho para a constituição da sociedade atual, sobretudo, no período que separa as investigações de Renaud Sainsaulieu (1977) da realização deste trabalho de pesquisa.

Na sequência, a revisão teórica centrou-se no estudo do modelo denominado “Aprendizagem Cultural na Empresa” de Renaud Sainsaulieu (1977), cuja tipologia pretende traduzir a complexidade cultural da organização, e explicar a formação de subculturas a partir da posição hierárquica, das situações de trabalho e da organização técnica da produção,

combinando qualificações e categorias sócio-profissionais diante de situações cotidianas no trabalho (KIRSCHNER, 2002; PIMENTEL, 1987; VASCONCELOS, 1997).

O Quadro 5 resume a tipologia apresentada por Renaud Sainsaulieu (1977), no modelo de comportamento nas organizações.

Modelo	Normalmente representado por...	Caracteriza-se por (pela)...
Retirada Estratégica	Operários imigrantes, pessoas próximas de aposentadoria, pessoas com baixa formação	Fraca entrada no jogo das relações; acantonamento e separatismo; renúncia à luta por sucesso e reconhecimento no trabalho; busca da proteção da regra; apatia e ausência de mobilização individual ou coletiva; “fuga” das relações conflituosas, e aversão aos riscos.
Afinidades Seletivas	Jovens executivos, técnicos especializados, “ <i>experts</i> ”,	Capacidade de definir estratégia individual para alcançar cargos mais altos e posições de destaque; estruturar sua carreira de forma individual; flexibilidade e dinamismo; aversão às regras; atitudes seletivas em relação à sua classe, e aproximar-se de pessoas com o mesmo perfil ou com perfil almejado; ótima capacidade de ação estratégica.
Solidariedade Democrática	Especialistas, “ <i>experts, advisors</i> ”, executivos de alto escalão	Domínio de especialização ou técnica particular; compartilhamento de valores próprios à profissão; criação de “ritos de passagem”; orientação ao sucesso, não intimidação em negociar; assumir riscos com frequência, porém riscos moderados; adotar atitudes ofensivas, mas controladas; ótima capacidade de analisar várias opções; ótima habilidade política e cognitiva.
Unanimidade (operária e burocrática)	Operários de linha de montagem, profissionais com pouca qualificação, funcionários administrativos	Identificação horizontal aos pares e vertical aos líderes; buscam a proteção da coletividade e afiliações; adotar estratégias simples e extremas normalmente sob orientação de seu líder; prevalecer os valores da massa, da unanimidade e da camaradagem, evitar conflitos e se apegar ao código burocrático.

Quadro 5 – Resumo da tipologia apresentada por Renaud Sainsaulieu

Fonte: “Adaptado de” Sainsaulieu, 1977; Motta; Vasconcelos, 2006, p.198-205.

Visando melhor contextualizar a empresa objeto de pesquisa, realizou-se um breve estudo do panorama do setor de consultoria empresarial, descrevendo a origem da prática comercial de consultoria de gestão desde o século XIX até os dias atuais (GROSS; POOR, 2008; KENNEDY CONSULTING RESEARCH & ADVISORY, 2007). No mesmo sentido, realizou-se uma apresentação detalhada da empresa pesquisada desde a sua criação até os dias de hoje, contextualizando o seu histórico e propósito de sua criação, seu posicionamento e proposta de valor, portfólio de serviços, modelo de gestão, estrutura organizacional e modelo de referência para progressão de carreira.

Partindo da revisão teórica e contextualização da empresa pesquisada, iniciou-se a pesquisa de campo e a construção dos dados de pesquisa.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, partindo de um roteiro previamente elaborado (vide Apêndice B). O resultado das entrevistas foi gravado e documentados por meio de transcrição (vide Apêndice C), gerando um material bem detalhado que foi resumido e organizado em categorias de análise.

Definiu-se então, as categorias de análise – experiência na infância, formação escolar, trajetória profissional, e situação de trabalho atual e perspectiva para o futuro – partindo do entendimento da tipologia apresentada no modelo de identidade no trabalho de Renaud Sainsaulieu.

As categorias de análise foram definidas de forma a permitir a verificação da existência ou não, da coerência entre essas categorias e a tipologia descrita por Sainsaulieu. Essas categorias consideram que, segundo Sainsaulieu, o comportamento cotidiano dos indivíduos no trabalho e as formas que eles têm de relacionar-se são originados, em parte, pelas suas experiências passadas, seja em sua socialização primária (família) ou secundária (escola). Para Sainsaulieu, o trabalho seria uma das principais fontes de aprendizagem relacional do indivíduo (SAINSAULIEU, 1977).

No conteúdo analisado, observa-se, conforme demonstrado no Quadro 3, que os entrevistados que no início de carreira apresentavam um perfil correspondente ao modelo das Afinidades Seletivas, evoluíram para um perfil correspondente ao modelo da Solidariedade Democrática, a medida que avançaram em sua trajetória profissional e em sua maior experiência, associado ao avanço de sua idade, como previsto no modelo de identidade no trabalho de Renaud Sainsaulieu.

Da mesma forma, os entrevistados que ainda se enquadram no perfil sociológico correspondente ao modelo de Afinidades Seletivas, estão posicionados profissionalmente de forma compatível a sua idade e experiência de carreira.

Existe uma tendência de os indivíduos menos favorecidos socialmente raramente assumirem riscos, mas quando o fazem, assumem riscos extremos, em situações de exceção. No entanto, os indivíduos mais favorecidos socialmente assumem mais riscos, porém moderados, evitando situações perigosas. Isto se deve ao fato dos indivíduos não terem os mesmos meios sociais de acesso ao desenvolvimento de sua capacidade de aprendizado e ação estratégica (VASCONCELOS, 1997).

Profissional	Posição na empresa	Idade	Perfil no início de carreira	Perfil atual
Entrevistado 1	Sócio	46	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 2	Sócio	49	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 3	Sócio	67	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 4	Gerente	40	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 5	Gerente	41	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 6	Gerente	38	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 7	Consultor Sr.	43	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 8	Consultor Sr.	44	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 9	Consultor Sr.	42	Afinidade Seletiva	Solidariedade Democrática
Entrevistado 10	Consultor	29	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva
Entrevistado 11	Consultor	29	Afinidade Seletiva	Afinidade Seletiva

Quadro 4 – Resumo das entrevistas analisadas, elaborado pelo autor.

O fato de encontrar os perfis relacionados aos modelos de Afinidade Seletiva e Solidariedade Democrática entre os profissionais da empresa, dado o caráter relacional e político de sua atividade como uma empresa de consultoria de gestão, reforça a compatibilidade com o modelo de Sainsaulieu. Pois, segundo Motta e Vasconcelos (2006) os tipos de identidade ligados ao modelo da Solidariedade Democrática e Afinidades Seletivas têm melhor capacidade de ação estratégica e cognição, e melhor capacidade de tomada de decisões mais desenvolvidas. Normalmente são representados por jovens executivos, técnicos especializados e “*experts*”, no caso do modelo de Afinidade Seletiva, e por profissionais especialistas, “*experts - advisors*” e executivos de alto escalão, no caso do modelo de Solidariedade Democrática.

Sainsaulieu (1977) tem uma visão quase determinista da ação humana, mostrando que a socialização primária tem muita influência no estabelecimento dos valores dos indivíduos e nas suas futuras escolhas que o levam a estabelecer uma carreira em particular, o que também é observado no caso estudado.

Quanto ao modelo de gestão da Empresa-x de Consultoria, observa-se características de uma quase *adhocracia*, ou seja, tratar-se de uma configuração organizacional capaz de fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projetos *ad hoc*. Esta configuração facilita a identificação de novas oportunidades e soluções inovadoras, por meio da fusão da criatividade e expertise de cada membro de uma equipe multidisciplinar, organizada na resolução de problemas específicos ou de questões diversas decorrentes de cenários dinâmicos do meio empresarial e da própria sociedade (MINTZBERG, 2003).

Um dos pontos fortes da empresa pesquisada foi recrutar, desta forma, profissionais com perfil adequado à suas atividades, como ficou comprovado pelo modelo de Renaud Sainsaulieu.

No entanto, segundo Mintzberg (2003), alguns problemas são associados à *adhocracia*. Um exemplo é a reação humana à ambiguidade, onde mesmo as pessoas criativas que não gostam de rigidez e de concentração de poder, por vezes, mostram pouca tolerância à fluidez da decisão, confusão e ambiguidade nas ações, sobretudo quando o curso das decisões é conflitante com seus interesses. Outro exemplo recai na eficiência das soluções encontradas, pois há uma tendência em se tornar uma solução em uma inovação sofisticada, o que pode implicar em custos extras, ao invés da busca pelo simples e eficiente. Guardadas as devidas proporções, de espectro de atuação e porte da empresa, estas questões também estão na pauta da agenda dos sócios da Empresa-x de Consultoria.

Em resumo, o presente estudo responde positivamente ao problema de pesquisa, pois demonstrou ser possível observar que a tipologia sobre a formação da identidade no trabalho proposta por Renaud Sainsaulieu, emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores da Empresa-x de Consultoria, que é uma empresa brasileira, de pequeno porte, atuante no setor de serviços de consultoria de gestão empresarial de alto nível.

Quanto às contribuições desta pesquisa, espera-se que no meio corporativo essa pesquisa possa oferecer elementos, dados, e informações aos executivos, consultores de gestão empresarial e pesquisadores para uma reflexão sobre a importância do estudo de modelos de comportamento de indivíduos ou grupos sociais. Sobretudo na definição de modelos de gestão inovadores capazes de absorver com muita naturalidade as mudanças e transformações características da atual dinâmica dos negócios e da sociedade.

No meio acadêmico, espera-se que o presente estudo possa contribuir trazendo para discussão, temas da administração e da organização, estudados sob a lente da sociologia, para buscar melhor entender a situação de um indivíduo contemporâneo, nascido na era informacional e que, por muitas vezes, é submetido a modelos de gestão e organização

originados no passado distante, em uma época em que a informação, a telecomunicação e a tecnologia da informação ainda eram privilégio de poucos.

É importante observar que a presente pesquisa tem algumas limitações. Primeiro porque o resultado dessa pesquisa partiu de onze entrevistas realizadas com profissionais de uma mesma empresa, logo as conclusões não poderão ser generalizadas. Segundo, é que, pela natureza qualitativa da pesquisa e pelo método de coleta de dados adotado, o conhecimento foi produzido de forma interpretativa.

No entanto, o fato de ser um primeiro trabalho de pesquisa acadêmica realizado no Brasil em empresas do setor de serviços, para verificar a aplicação do modelo de identidade no trabalho de Renaud Sainsaulieu, já testado por inúmeras vezes com sucesso na França, abre oportunidades para futuros estudos. Sobretudo estudos que também envolvam pesquisas quantitativas, de forma a averiguar se este modelo possui poder explicativo em outras áreas de atividade econômica em nosso país.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Single-loop and double-loop models in research on decision making. **Administrative Science Quarterly**, EUA; v. 21, n. 3, p. 363-375, set. 1976.

_____. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, EUA; p.115-125, set./out. 1977.

_____. Double-Loop Learning, Teaching, and Research. **Academy of Management Learning and Education**, EUA; v.1, n.2, p.206 -218, 2002.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.15, n.4: 679-684, out-dez., 2006.

CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. ABEPRO-ENEGEP 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DeMASI, Domênico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

EMPRESA-X DE CONSULTORIA. Procedimentos internos – RH, 2009.

_____. Apresentação institucional – marketing, 2009.

GROSS, Andrew C.; POOR, Jozsef. The Global Management Consulting Sector. **Business Economics**, USA, v. 43, p. 59–68, out. 2008.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **The innovation premium**. USA: Perseus Books, 1999.

JONES, G. R. Life history methodology. In: MORGAN, Gareth (Org.). **Beyond method – strategies for social research**. Londres: SAGE Publications, 1983.

KATZAN, Harry Jr., On an ontological view of cloud computing, **Journal of Service Science**, USA, v.3, n. 1, Savannah State University, 2010.

KENNEDY CONSULTING RESEARCH & ADVISORY. The Global Consulting Marketplace - Annual Report, USA, 2007.

_____. Executive Summary - Irreversibly Changed, USA, 2009.

KIRSCHNER, Ana Maria. Intervenção sociológica na empresa: Prática e pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 19, p. 141-143, nov. 2002.

_____. La responsabilidad social de la empresa. **Nueva Sociedad 202**, Buenos Aires, p. 133-142, mar./abr. 2006.

LIMA, Manolita C. **Monografia:** engenharia da produção acadêmica. 2 ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, João B., A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de organização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p.157-179, out./dez. 1970.

MACHADO, Hilka V., A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **RAC – Revista da Administração Contemporânea**, ANPAD, Curitiba, v. 7, Edição Especial, p. 51-73, 2003.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Management: Concepts and Applications**. São Paulo: Harbra, 1886.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando C. P., VASCONCELOS; Isabella G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.

NORTON, P. **Introdução à informática**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v.13, n. 36, p. 145-161, 2006.

PIMENTEL, Duarte. Sistemas de trabalho e modelos culturais num contexto organizacional em mudança: elementos para um projecto de pesquisa. **Revista Sociologia - Problemas e Práticas**, Lisboa, p. 167 – 178, 1986.

_____. **Cultura organizacional e inovação tecnológica**. Lisboa: APSIOT, 1987.

PIMENTEL, D.; COELHO, V. S.; COMPLETO, M. L.. A Estruturação das Identidades no Quotidiano do Trabalho. **Revista Sociologia – Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 9, p. 13-56, 1991.

ROQUE, Moraes. Análise de conteúdo, **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p.7-72, 1999.

SAINSAULIEU, R. **L'identite au travail**. França: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

_____. **Empresa e produção da identidade** Sociologia – problemas e práticas. Lisboa: Piaget, 1996.

_____. **Sociologie de l'entreprise**. França: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1997

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 37, p. 119-126, 2003.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**, 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

VALE, Gláucia M. V.; Guimarães, Liliâne O., Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p.325-337, jul./set. 2010.

VASCONCELOS, Isabella F. G. **Os processos de formação e preservação da identidade social no trabalho**. 1997. Tese (Doutorado em Administração) – FGV, São Paulo.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F. G. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2000, Curitiba, ENEO, 2000.

VASCONCELOS, Isabella F. G., VASCONCELOS; Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, jan./mar. 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3 ed. – São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO PARA ENTREVISTADOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

FRANCISCO CARLOS HIGA

O MODELO DE IDENTIDADE NO TRABALHO DE RENAUD SAINSAULIEU

Aplicação do Modelo Renaud Sainsaulieu em uma Empresa Brasileira de Consultoria
de Gestão Empresarial

Professora Orientadora: Prof^a. Dr^a. Isabella Vasconcelos

São Paulo - 2010

APRESENTAÇÃO PARA ENTREVISTA

Propósito, Contexto, Roteiro e Confidencialidade

Renaud Sainsaulieu (1935 – 2002), sociólogo francês, professor do *Institut d'Études Politiques de Paris, Science Po*, e diretor do *Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions* (LSCI – IRESCO – CNRS), reconhecido como um dos pioneiros na tentativa de explorar sistematicamente os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais, cuja perspectiva permite compreender os comportamentos de grupos e de definir culturas não somente da empresa, como também de grupos sociais e/ou categorias profissionais desenvolveu um **modelo de identidade no trabalho**, cuja tipologia pretende traduzir a complexidade cultural da organização como a coexistência de subculturas de diferentes grupos sócio-profissionais, e que reconhece que a organização não reproduz simplesmente o modelo de divisão social por classes característico da sociedade global, e explica a formação de subculturas a partir da posição hierárquica, das situações de trabalho e da organização técnica da produção, combinando qualificações e categorias sócio-profissionais diante de situações cotidianas do trabalho.

O presente estudo tem como objetivo analisar em que medida a tipologia criada por Renaud Sainsaulieu sobre a formação da identidade no trabalho emerge a partir da análise da trajetória profissional dos consultores de uma empresa brasileira de serviços de consultoria de gestão empresarial pesquisada, e também, verificar as razões pelas quais este modelo se aplica ou não a esta organização para uma melhor compreensão do mesmo.

Acredita-se que, ao realizar um primeiro estudo exploratório para testar no Brasil um modelo já amplamente reconhecido e comprovado na França, o **presente trabalho possa trazer grande contribuição** não só para a academia como também para o meio empresarial, dado a importância do estudo de modelos de comportamento de indivíduos ou grupos sociais na busca de métodos e meios que possam contribuir no entendimento da reação destes grupos e/ou indivíduos no cotidiano do ambiente de trabalho, diante de grandes mudanças e transformações, muitas vezes estimuladas pela introdução de inovações e atualizações tecnológicas que exercem um papel determinante não somente para o crescimento e sustentação de um negócio, como também para o desenvolvimento econômico do país.

Para responder ao problema de pesquisa, decidiu-se selecionar como método a pesquisa qualitativa, cujo campo de pesquisa está delimitado a uma empresa nacional de consultoria de gestão empresarial, de pequeno porte, onde serão coletados dados de pesquisa por meio da realização de **entrevistas**, utilizando-se **recursos de gravação e transcrição** para a análise do conteúdo, adotando-se a **abordagem da Historia de Vida** dos profissionais desta empresa.

Os entrevistados foram selecionados em função de sua atuação no negócio Consultoria de Gestão Empresarial, não sendo selecionados os profissionais de apoio, pesquisa e suporte administrativo financeiro.

No que tange a **confidencialidade**, ficou acordado com os sócios e representantes legais pela empresa objeto da pesquisa, que será mantido o anonimato dos entrevistados, das entrevistas e da empresa.

Questionário

Conte-me um pouco sobre sua historia de vida, desde a sua infância, sua trajetória escolar e profissional até hoje:

- Experiência na infância;
- Formação escolar;
- Trajetória profissional;
- Perspectivas para o futuro.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Conte-me um pouco sobre sua historia de vida, desde a sua infância, sua trajetória escolar e profissional até hoje:

- Conte-me um pouco das características do local onde você nasceu (estado, cidade, o bairro, ficava no centro, em área comercial, em área residencial, no campo, ...)
- Qual era a ocupação de seus pais na época (profissão, formação escolar, ...)
- Quais as lembranças mais marcantes no relacionamento com seus pais nesta época (ex.: almoço na casa dos avôs, pratica de esportes com a família, pescaria com o pai, ...)
- Onde você estudou (ensino fundamental e colégio) como eram as escolas, seus colegas...
- Nesta época (em que você cursava o colégio), seus pais continuavam com a mesma ocupação?
- Qual a lembrança mais marcante desta época (um desafio enfrentado)?
- Qual a sua formação superior? O que te levou a essa escolha?
- Das disciplinas que você cursou na faculdade, qual a que você mais se identificou (gostou)? A que você atribui esta identificação (por que você gostou mais dessa disciplina)?
- Nesta época (faculdade), qual foi o principal desafio que você enfrentou?
- Quais foram os principais empregos que você teve antes do atual, e qual você considera o mais importante?
- Quais foram os principais desafios que você enfrentou em sua vida profissional? Quais os mais importantes? Como você os resolveu? E quais foram os aprendizados destes desafios? Quais são as suas atribuições pessoais que te ajudaram a vencer estes desafios?
- Quais são as suas principais qualidades que você acredita ter que o ajudaram em sua progressão profissional?

- Fale um pouco da posição que você ocupa hoje, as vantagens e desvantagens desta posição.
- Como você retrataria (descreveria) uma pessoa de sucesso? Você se considera uma pessoa de sucesso?
- Onde você se vê daqui uns 10 anos? Como você se sentirá quando isso ocorrer?