

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CADERNO DE IDEIAS

CI0920



**OS PARADOXOS DO PROCESSO IDENTIFICATÓRIO
NA TRAJETÓRIA DE DIRETORES, GERENTES E
TÉCNICOS DE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS
DE TECNOLOGIA**

MARIA ELIZABETH REZENDE FERNANDES

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos e empresas que há mais de 30 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. É orientada para formar equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas.

Depois de formar milhares de executivos, em constante integração com as empresas, a FDC tornou-se referência nacional em seu setor, participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Circulam, anualmente, pelos seus programas abertos e fechados perto de 20 mil executivos de empresas de médio e grande portes.

A sinergia com as empresas é resultado da conexão que faz entre a teoria e a prática de efetivas tecnologias de gestão. Essa prática é reforçada pelo trabalho interativo de sua equipe técnica, que combina formação acadêmica com experiência empresarial. Nos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento (Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Núcleo CCR de Governança Corporativa, Competitividade, Núcleo de Desenvolvimento de Liderança, Núcleo de Empreendedorismo, Núcleo de Gestão Empresarial, Núcleo de Negócios Internacionais e Núcleo de Inovação) são produzidas pesquisas e outros trabalhos que dão sustentação aos programas da FDC, traduzindo seus avanços como instituição geradora de conhecimento.

Suas soluções educacionais combinam:

Desenvolvimento Empresarial

Soluções construídas na perspectiva do cliente, aliando conteúdo a estratégia e necessidade das empresas. Atendem públicos dos diversos níveis funcionais, possibilitando o aprendizado coletivo e a formação de massa crítica na busca de resultados para a empresa. O grande diferencial dos programas é valorizar e potencializar o conhecimento existente na própria empresa.

Desenvolvimento do Gestor

Com foco no desenvolvimento do indivíduo e na sua atuação na empresa, muitos programas são realizados em parceria com escolas internacionais e abordam temas de gestão geral e específicos. Propiciam a aplicação prática de conceitos, desenvolvendo no indivíduo a capacidade de aprender fazendo.

Pós-Graduação

Fundamentam-se na perspectiva da educação continuada, centrada na realidade empresarial e voltada para o crescimento do indivíduo como pessoa e gestor. Contemplam níveis diversos de formação de Especialização a Mestrado e se complementam de forma conveniente aos participantes.

Parcerias Empresariais

A FDC estimula a troca de experiências entre e intra-empresas, conciliando, de forma estratégica, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções.

CI0920

**Os Paradoxos do Processo Identificatório
na Trajetória de Diretores, Gerentes e
Técnicos de duas Empresas
Multinacionais de Tecnologia**

Autora:

Maria Elizabeth Rezende Fernandes

Professora da FDC

2009

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CI 0920

Projeto gráfico

Célula de Edição de Documentos

Revisão

Célula de Edição de Documentos

Revisão técnica

Teresa Goulart

Assessoria editorial

Centro de Informações

Supervisão de editoração

José Ricardo Ozólio

Impressão

Fundação Dom Cabral



Reproduções integrais ou parciais deste relatório somente com a autorização expressa da FDC. É permitida a citação de dados, tabelas, gráficos e conclusões, desde que indicada a fonte.

Para baixar a versão digital desta e de outras publicações de temas relacionados à Gestão Empresarial, acesse a Sala do Conhecimento da Fundação Dom Cabral através do link http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento

Copyright© 2007, Fundação Dom Cabral. Para cópias ou permissão para reprodução, contatos pelo telefone 55 31 3589-7413 ou e-mail: stela@fdc.org.br. Esta publicação não poderá ser reproduzida sem a permissão da FDC.

Campus Aloysio Faria – Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 Nova Lima, MG – Brasil Tel.: 55 31 3589-7413 Fax: 55 31 3589-7402

Sumário

Resumo.....	5
Introdução.....	7
O Processo Identificatório na Teoria Organizacional.....	9
Caminhos Metodológicos Percorridos.....	11
A Dinâmica do Processo Identificatório na DOC: de “Jóia da Coroa” a “Coroa sem Jóia”.....	13
A Dinâmica do Processo Identificatório na NCB Brasil.....	17
Análise Integrada da Dinâmica do Processo Identificatório.....	20
Conclusão.....	23
Referências.....	25

Resumo

Este artigo focaliza a configuração do processo identificatório dos empregados com duas empresas multinacionais de tecnologia. Enfatizando o aspecto processual da identificação, desenvolveu-se uma análise qualitativa, numa perspectiva longitudinal, que compreende o período de 1990 a 2007. Como resultado, observou-se que, nos períodos mais estáveis, as pessoas construíram com as empresas, aqui denominadas DOC e NCB Brasil, relações de dependência psicoemocional, tendendo à superidentificação. Essa situação se alterou de forma paradoxal, a partir das crises e reestruturações vivenciadas, revelando a predominância de processos de desidentificação. Disso depreende-se que, nas últimas décadas, diante da fragmentação social e perda de referências a que se submeteram as pessoas, as empresas se tornaram espaços privilegiados na busca de uma maior estabilidade no processo identitário. Entretanto, ao serem submetidas a processos de mudança e reestruturação, as empresas perderam essa conotação, deixando em aberto questionamentos acerca da sua essência e significado. Conclui-se que essa alteração no processo identificatório tem se apresentado uma ameaça tanto para as pessoas quanto para as próprias organizações, introduzindo novos dilemas e desafios à gestão: como obter o engajamento das pessoas com as organizações em contextos de maior instabilidade e mudança?

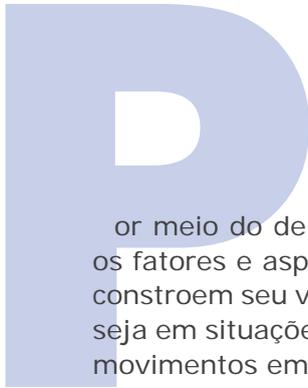
Introdução

Nas últimas décadas, as mudanças estão cada vez mais estratégicas, afetando o modo de ser, pensar e agir das pessoas, provocando novas concepções em relação à organização social. O contexto social atual vem sendo comparado por Bauman (2005) a uma época líquido-moderna, em que o mundo se reparte em fragmentos mal coordenados, as pessoas são expostas a várias comunidades de idéias e princípios. Hall (2005) sustenta que nesse universo, em que as fronteiras se diluem e as culturas se misturam, as referências pessoais são abaladas, produzindo crises no processo de autodefinição. Entre as formas mais relevantes de interpelação, Dubar (2005) destaca o mundo do trabalho, salientando a sua importância na configuração da identidade, afetando a projeção que o sujeito faz de si para o futuro e a antecipação da sua trajetória profissional.

Ao serem entendidas como espaços relevantes na busca do sujeito por um senso de pertencimento mais estável que propicie responder à pergunta “Quem sou eu?”, as organizações tornam-se espaços propensos a relações duradouras e ao estabelecimento de uma “cola” afetiva e psicológica dos sujeitos organizacionais, ao seu destino. Entretanto, nos últimos anos, ao serem submetidas a mudanças mais intensas e substantivas, envolvendo reestruturações, ganhou realce a força da fragmentação e transitoriedade dos seus aspectos simbólicos. Isso abre novas questões de investigação, no sentido de compreender o impacto dessas substantivas transformações na construção dos vínculos das pessoas com as organizações, por meio dos processos identificatórios. Sendo esse o objetivo proposto neste trabalho, são apresentados dois estudos de caso de subsidiárias de empresas multinacionais de tecnologia cuja trajetória de crescimento e estabilidade foi impactada por reestruturações seguidas de constantes mudanças. Para tal, este artigo está dividido em seis partes.

A primeira traz um breve resgate dos estudos sobre identificação na teoria organizacional, destacando os processos de superidentificação e desidentificação. A segunda parte sintetiza os caminhos metodológicos percorridos. As terceira e quarta partes referem-se à dinâmica do processo identificatório nas duas empresas pesquisadas, abrangendo os anos de crescimento entre 1990 a 2000 e a fase de reestruturação deflagrada por situações de crise, de 2000 a 2007. A quinta parte é dedicada a uma análise integrada do processo identificatório em ambas as empresas e, finalmente, a sexta e última parte aborda as conclusões da pesquisa. Espera-se que as contribuições aqui apresentadas propiciem avanços aos Estudos Organizacionais sobre identificação, ampliando a compreensão do impacto das rupturas e mudanças na construção dos vínculos das pessoas com as organizações.

O Processo Identificatório na Teoria Organizacional



Por meio do delineamento da dinâmica do processo identificatório é possível salientar os fatores e aspectos relevantes que permitem compreender a forma como as pessoas constroem seu vínculo psicológico com a organização. Seja em situações de estabilidade, seja em situações de mudança, o entendimento desses fatores dá maior nitidez aos movimentos empreendidos pelas pessoas na busca de referências para a construção da sua identidade, e aos recursos utilizados pelas organizações para se tornarem-se espaços propícios à construção de um intenso processo identificatório.

Muitas confusões e controvérsias são encontradas na utilização do termo identidade e identificação. Enquanto identidade refere-se à autodefinição do sujeito, na interação entre o eu e a sociedade, entre o interior e o exterior; a identificação diz respeito à obtenção pelo sujeito das qualidades do outro, no sentido de elevar a sua autoestima. Enquanto o termo identidade procura responder à questão “Quem sou eu?”, Pratt (1998) argumenta que o termo identificação responde à questão “Como sei quem sou em relação a você?”. Mediante um conjunto de identificações, a pessoa se reconheceria como distinta e adquiriria a capacidade de contestar, de reconhecer diferenças e de compreender a vida coletiva. A identificação pode ser entendida como uma linha contínua entre o eu e o outro, os quais se encontrariam potencialmente em pontos de inteira convergência, sem, entretanto, confundirem-se (ALBERT et al., 2000; FREITAS, 2000; SILVA, 2002).

Tendo como referência os estudos de identificação nos vários campos do conhecimento, ampliou-se nos últimos anos o interesse dos teóricos organizacionais sobre o tema, surgindo o termo identificação organizacional. De forma genérica, pode-se dizer que o conceito de identificação organizacional congrega alguns aspectos: diz respeito às alterações no self para que a pessoa perceba seus valores e crenças mais semelhantes aos da organização; estabelece um senso de pertencimento entre as pessoas e a organização; e ocorre quando as crenças dos sujeitos sobre a organização tornam-se referências para a sua autodefinição. Autores como Asforth e Mael (1989), Ashforth e Kreiner (1999), Ashforth (2001) e Hogg e Terry (2000) consideram que o processo identificatório tende a ocorrer em condições em que são percebidos, de forma saliente, os limites entre a organização em que trabalha o sujeito e as demais organizações. Ou seja, o sujeito se categorizaria como “membro” de determinada organização ao diferenciá-la das demais, consideradas relevantes. Esse processo de reconhecer-se membro pode se tornar fonte de prestígio, segurança e satisfação, afetando sua autodefinição e autoestima. Isso seria influenciado pelo envolvimento afetivo das pessoas com as organizações e pelas suas crenças sobre a valorização dos “de fora” (TAJFEL, 1978; 1981; TAJFEL; TURNER, 1979; 1985). Pode-se dizer, portanto, que a autodefinição seria complementada pelo senso de onde a pessoa se encontra, o que dela é esperado, como ela se sente e como acredita ser percebida pelos demais.

Nos últimos anos, alguns estudiosos sobre identificação na Teoria Organizacional, tais como Ashforth et. al. (1999), Hogg (2000) e Ashforth (2001) têm ressaltado seus benefícios tanto para as pessoas quanto para as organizações. Na perspectiva das pessoas entende-se que a identificação organizacional pode propiciar um senso de estabilidade no seu processo de autodefinição, podendo afetar positivamente a sua autoestima. Na perspectiva da gestão das organizações é dada atenção ao engajamento cognitivo e afetivo das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, prevalecendo os interesses coletivos. Entretanto, Dukerich, Kramer e Parks (1998) chamam atenção para o fato de que nem sempre se observam benefícios, realçando o que pode ser entendido como paradoxos da identificação, quando da ocorrência de processos extremos de superidentificação e desidentificação.

Entende-se por superidentificação os processos identificatórios nos quais existe uma relação de dependência psicológica do sujeito com a organização no seu processo de autodefinição. Dukerich, Kramer e Parks (1998) argumentam que sujeitos superidentificados podem ser inteiramente absorvidos pelo trabalho, perdendo o senso de identidade individual e a capacidade de ver e apontar as falhas da organização. Já os processos de desidentificação dizem respeito ao distanciamento entre o sujeito da entidade com a qual foi um dia identificado ou mesmo superidentificado.

Ao estudarem organizações consideradas modernas, Pagès et al. (1987, p. 170) constataram que, pela superidentificação, a organização se transforma em objeto de amor, de prazer e, também, de dependência do sujeito na construção da sua identidade. Ao ser separado de suas origens sociais e culturais, o sujeito reescreve sua história pessoal no código da organização. Nesse processo inconsciente, a organização é idealizada e absorvida pelas pessoas como parte da sua identidade, tornando-se vital para o seu funcionamento psicológico.

Diante da força e da complexidade das mudanças e de seus impactos no contexto organizacional, Hall (2005) argumenta que os processos identificatórios tendem a se tornar mais efêmeros, mais provisórios. Nesse sentido, Manoni (1994) destaca os processos de desidentificação, deflagrados pela tomada de consciência da identificação. O autor argumenta que tanto a desidentificação quanto a identificação tendem a ser parciais, podendo haver identificação com somente um aspecto da organização, o que é corroborado por Dukerich, Kramer e Parks (1998), Elsbach (1999) e Ashforth (2001). Nesse sentido, os autores ressaltam que as pessoas poderiam conectar-se simultaneamente com aspectos positivos e negativos da organização, ocorrendo movimentos simultâneos de identificação e desidentificação, o que poderia gerar ambivalências e conflitos.

No sentido de aprofundar esse entendimento da dinâmica da configuração do processo identificatório das pessoas com as organizações, no contexto contemporâneo, foram realizados dois estudos de casos em subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais de tecnologia, numa perspectiva longitudinal marcada por períodos de estabilidade e de reestruturação. A seguir são detalhados os caminhos metodológicos percorridos, realçando a forma como os estudos foram operacionalizados.

Caminhos Metodológicos Percorridos

Adotando uma perspectiva longitudinal, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva em duas empresas multinacionais de tecnologia aqui denominadas ficticiamente DOC e NCB Brasil. Considerando-se que o desenvolvimento da pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2007, o resgate das percepções das pessoas sobre o seu processo de identificação deu-se a partir de 1990, ano em que se encontrava nas empresas a maioria dos entrevistados. A partir daí, foram delimitados dois períodos: o primeiro compreendeu os anos entre 1990 a 2000, fase de crescimento e estabilidade, e o segundo compreendeu os anos entre 2000 e 2007, caracterizados pela reestruturação na estratégia, estrutura, tecnologia, processos e pessoas. A investigação teve como foco as percepções e interpretações dos sujeitos em relação às implicações das reestruturações e mudanças daí provenientes, no seu processo identificatório.

Como a estratégia de estudo de casos permite utilizar várias fontes de evidências, a presente pesquisa privilegiou a entrevista em profundidade e a análise documental. Foram entrevistados diretores, gerentes e técnicos administrativos, admitidos antes e a partir da reestruturação, num total de 86 entrevistados: 44 na NCB Brasil, e 42 na DOC. Para a análise do processo identificatório optou-se pela análise das percepções dos sujeitos sobre as sobreposições entre as suas características e das organizações, como sugere Harquail (1998). Para isso adaptou-se, para análise qualitativa, uma Escala Gráfica utilizada por Shamir e Kark (2004) para pesquisas quantitativas (FIG.1). Esse recurso inovador serviu de estímulo aos entrevistados para que revelassem a intensidade e os aspectos que caracterizavam as configurações do seu processo identificatório com a empresa, antes e depois das reestruturações.

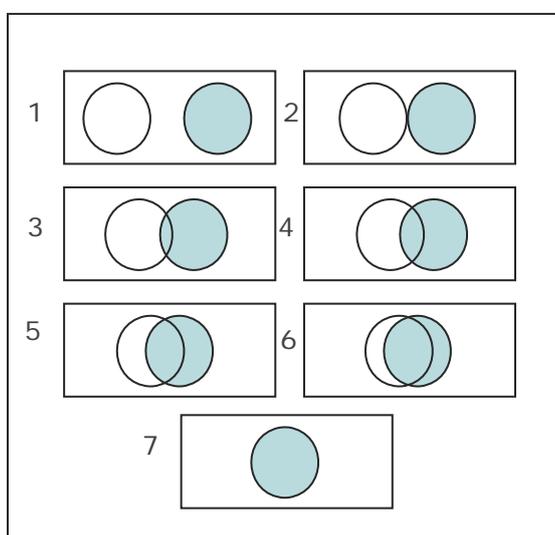


Figura 1: Representações gráficas do processo identificatório.

Fonte: Shamir e Kark, 2004. (Adaptação).

O tratamento dos dados contou com o suporte do software NVIVO 7, considerado um dos mais novos e completos para dados textuais. Assim foi possível ampliar o

A Dinâmica do Processo Identificatório na DOC: de “Jóia da Coroa” a “Coroa sem Jóia”

A DOC, subsidiária de uma empresa americana de tecnologia, implantada no Brasil nos anos 1960, revelou uma trajetória de crescimento e liderança, alcançando patamares inigualáveis de sucesso. Os anos 1990 foram considerados promissores, período em que a empresa tornou-se reconhecida metaforicamente, pela matriz, como “a jóia da coroa”, destacando-se como a terceira operação em faturamento no mundo. Em 1997, contava com 6774 funcionários e um faturamento de U\$1,63 bilhão (FISCHER, 1998). Nesse período de sucesso, os entrevistados, em todos os níveis hierárquicos: diretores, gerentes e técnico administrativos, denotam intensos vínculos emocionais e psicológicos com a empresa, à qual se referiam com forte carga emocional. Solicitados a escolher as representações gráficas que melhor exemplificavam o seu vínculo, a maioria das escolhas dos entrevistados admitidos antes da reestruturação ficou entre as representações 6 e 7 (FIG. 2).

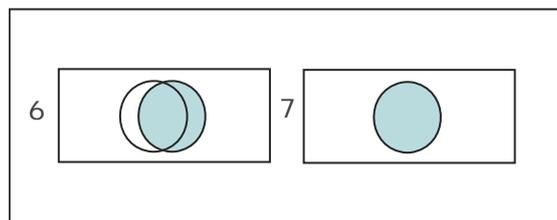


Figura 2: DOC Brasil: identificação dos remanescentes antes da reestruturação.
Fonte: Dados da pesquisa em 2007.

Ao justificarem as escolhas, os entrevistados ressaltam a semelhança de valores e princípios organizacionais e pessoais. Referências à DOC foram feitas de forma enaltecadora, revelando a percepção de uma organização idealizada, objeto de amor e prazer, parte importante no processo de formação pessoal e profissional: “O resultado do profissional em relação ao que sou hoje é um trinômio da minha pessoa, educação familiar e executiva que recebi dessa empresa. Não existe a mais importante ou a menos importante, todas são necessárias e fundamentais. Eu sou fruto disso”. Trabalhar na DOC era um atributo da pessoa, reforçado pela família e pelos amigos. “Quando perguntavam como estava sua filha, os pais respondiam com orgulho: trabalha na DOC”, revela um dos entrevistados.

Essa introjeção dos atributos da organização, transformada em objeto de amor e prazer, revela que a DOC transformou-se em parte da autodefinição das pessoas que nela trabalhavam,

o que é demonstrado nos fragmentos de entrevistas: “A DOC para mim foi a minha vida”; “Eu era completamente encaixada nessa empresa, eu não tinha identidade”; “A minha pessoa era a DOC, engraçado o quanto eu e a DOC nos confundíamos”. Expressando uma superidentificação para com a empresa, como argumentam Dukerich, Kramer e Parks (1998), os entrevistados referiam-se a ela como modelo, a própria casa “A organização era a minha casa”, num processo de identificação considerado “total e absoluto”.

Tudo isso gerava uma relação de dependência com a organização, o que provavelmente dificultava uma postura mais crítica, uma capacidade de enxergar as suas falhas e de se engajar com processos de mudança, especialmente de ruptura, o que foi observado a partir da reestruturação. Os próprios entrevistados verbalizavam essa dificuldade: “Totalmente Identificado, nem vê, digamos, as falhas. A empresa era idealizada sendo seus aspectos simbólicos absorvidos e incorporados como verdades, interferindo na realidade subjetiva das pessoas, na sua autodefinição e, provavelmente, na sua autoestima.

A partir do final dos anos 1990 e início dos anos 2000, a trajetória de crescimento da empresa foi abalada por uma crise iniciada na matriz e agravada no Brasil pela maxivalorização do dólar, ocorrida em janeiro de 1999, resultando numa queda de faturamento de US\$2 bilhões para US\$300 milhões. A empresa deu início a um processo de reestruturação, caracterizado por intensas mudanças e por sentimentos de frustração pela constatação de que “o jogo não foi virado no Brasil, como o fez a Europa e os mercados emergentes”. Um dos entrevistados comparou essa situação de constante mudança a “um grande navio que vai mudando a rota em mar revolto fazendo a todo o momento desvios no seu percurso”. Alguns aspectos se destacaram como tendo contribuído para a não concretização do processo de reestruturação: instabilidade na liderança; rupturas no modelo de negócios nem sempre claras, bem assimiladas ou mesmo compreendidas; instabilidade nas relações de poder, na percepção de prestígio e no reconhecimento das pessoas, acarretando mágoas e frustrações; inadequação nos processos; insegurança provocada por constantes ondas de demissão

Se no passado a grande maioria demonstrava uma intensa vinculação com a empresa, a partir da reestruturação, os empregados passaram a questionar os aspectos que tornaram a DOC idealizada e admirada, não mais reconhecendo a empresa com a qual se identificaram no passado. Esse movimento resultou na alteração da identificação dos empregados admitidos antes da reestruturação, predominando as representações 4, 3, 2,1 (FIG.3).

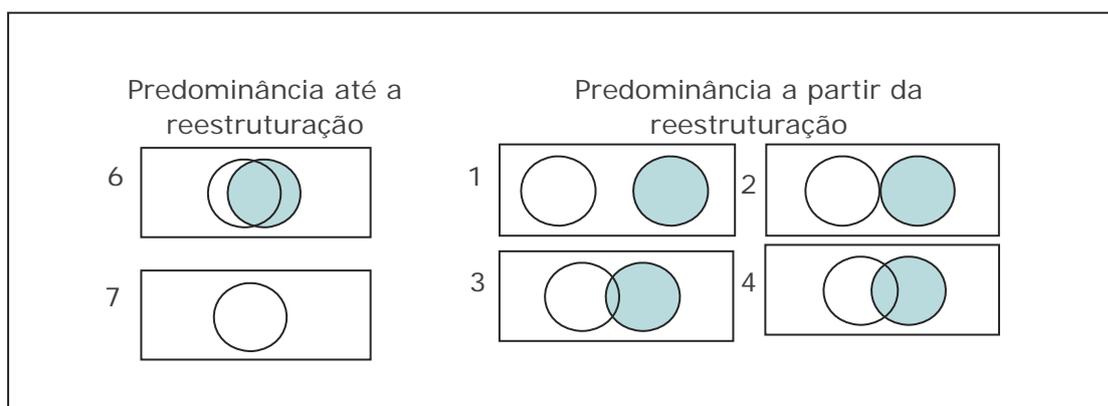


Figura 3: DOC Brasil: identificação dos remanescentes antes e a partir da reestruturação.
Fonte: Dados da pesquisa em 2007.

A Dinâmica do Processo Identificatório na NCB Brasil

Apresentando uma trajetória de crescimento e conquistas, a NCB Brasil, empresa pioneira em tecnologia, com matriz no Japão, iniciou suas atividades no Brasil na década de 1960. Ao longo dos anos, reafirmou sua posição sólida e comprometida com o país. Embora por algumas vezes a empresa tenha alterado seu controle acionário, para atender às exigências impostas pelo governo de nacionalização, a percepção dos entrevistados foi de adaptação dos novos controladores aos valores, diretrizes e processos de gestão da matriz japonesa. A década de 1990 é considerada áurea na evolução da empresa. Em 1997, o faturamento alcançou o patamar de US\$1,300 bilhão, com um quadro de pessoal de aproximadamente 3.500 empregados, conforme afirma um dos diretores. Entre 1987 e 1998, o faturamento chegou a ser multiplicado trinta vezes. (BASIL; COOK, 1974).

Nesse período, o processo identificatório das pessoas com a NCB Brasil revelou-se muito intenso, o que foi evidenciado nas representações gráficas 6 e 7 (FIG.4), escolhidas pela maioria dos entrevistados admitidos antes da reestruturação, em todos os níveis hierárquicos:

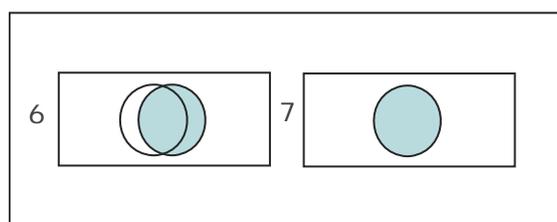


Figura 4: NCB Brasil: identificação dos remanescentes, antes da reestruturação.
Fonte: Dados da pesquisa em 2007.

Na NCB as trajetórias pessoais e profissionais se confundiam. Ao explicarem o porquê dos vínculos tão intensos, os entrevistados utilizaram temas como interação forte, objetivos comuns, estabilidade e segurança, fidelidade, parceria, o que pode ser observado nos fragmentos de entrevistas: "A pessoa e a empresa, a vida pessoal e a vida na empresa se misturavam"; "Tinha um alinhamento muito forte dos objetivos pessoais com o que achava que eram os objetivos da NCB"; "À medida que dava o retorno para a empresa ficava uma parceria, aquela coisa da cultura japonesa, fidelidade, lealdade".

Os entrevistados denotavam um senso de coletividade e lealdade com a empresa, numa vinculação que ia para além da relação contratual, com manifestações de forte ligação emocional. A construção de intensos vínculos conferia aos seus empregados sentimento de proteção e segurança, numa percepção de que a empresa era a extensão da sua casa: “Sempre houve uma preocupação maior com a NCB Brasil como se fosse a sua segunda casa”. As pessoas revelavam-se superidentificadas, o que, segundo Dukerich, Kramer e Parks (1998), explica a sobreposição dos interesses coletivos sobre os pessoais, por perceberem o destino da empresa atrelado ao seu. Denotando forte dependência psicológica com a NCB, pela intensidade dos processos identificatórios, as pessoas referiam-se à empresa como: “Foi tudo, foi a minha vida”. A empresa assumia uma conotação idealizada absorvida pelo sujeito como parte da sua identidade. Pode-se dizer que esse processo tornava-se alienador, dificultando a presença de um senso crítico para com a empresa.

Ao final dos anos 1990, com a privatização e a liberalização da economia para o mercado internacional, foi deflagrada uma crise sem precedentes na história da NCB Brasil, em função de estruturas de custos incompatíveis, perdas acarretadas por alterações no padrão tecnológico nacional, acirramento da competição por preços, aumento da concorrência, privatização no setor, estagnação do mercado comprador, entre outros aspectos. O faturamento reduziu de US\$1,300 bilhão para R\$300,00 milhões aproximadamente, segundo um dos remanescentes. Esse cenário foi agravado pela maxivalorização do dólar, uma vez que a NCB Brasil “operava com um balanço muito alavancado em empréstimos dolarizados, diferentemente de outras empresas menos endividadas” bem como pela retração do setor devido à queda das ações das empresas virtuais. O processo de reestruturação que se seguiu, apoiado pela matriz, inclusive no saneamento financeiro da empresa, foi caracterizado pela alteração no modelo de negócios, de empresa manufatureira, detentora de tecnologia própria, para fornecedora de soluções por meio de parceiros estratégicos. As mudanças que se seguiram impactaram a estrutura, o modelo de operação, processos, o perfil das pessoas, o quadro de pessoal.

Apesar de toda a instabilidade gerada, ao longo dos anos, a empresa tem dado sinais positivos de retomada, voltando a ser rentável em 2005, ocorrendo em 2006 a primeira remessa financeira para a matriz. Considerado um caso de referência, a reestruturação parece em fase de conclusão, e a expectativa é de crescimento nos próximos anos, no sentido de se alcançar um patamar equivalente ao das maiores concorrentes no Brasil. Apesar dos sinais positivos de renovação, os últimos anos revelaram-se traumáticos, impactando o processo identificatório das pessoas com a empresa.

Ao comparar o processo identificatório das pessoas com a NCB Brasil até o momento de crise e a partir da reestruturação, observam-se alterações na perspectiva dos empregados antigos em todos os níveis hierárquicos. No contexto atual, embora alguns ainda manifestem uma forte identificação com a empresa, prevalecem as representações 4,3,2,1 (FIG.5), denotando um processo de desidentificação.

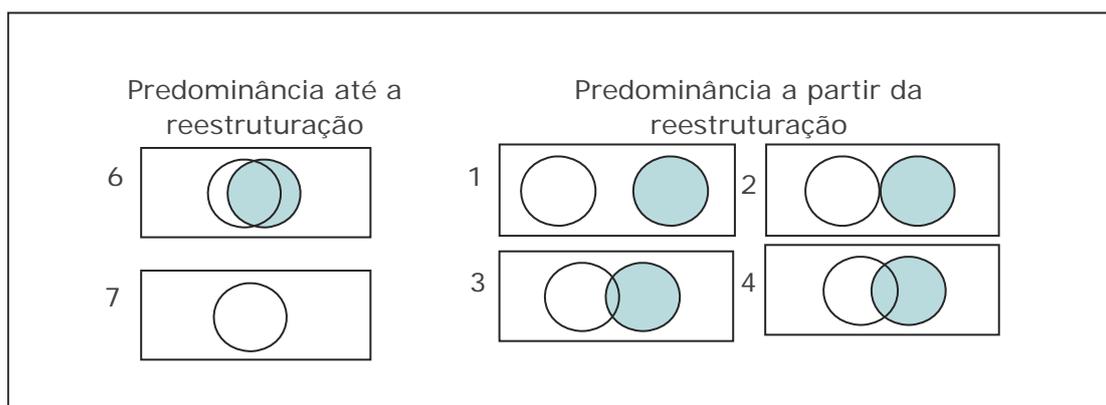


Figura 5: NCB Brasil: identificação dos remanescentes antes e a partir da reestruturação.
 Fonte: Dados da pesquisa em 2007.

Esses empregados remanescentes revelaram um processo de desidentificação, caracterizado pelo afastamento racional da empresa: “Antes eu sentia que eu era mesmo parte da NCB, ela fazia parte da minha vida muito fortemente. Agora eu não sou isso. A NCB é uma coisa e eu sou outra. Antes era muito do que eu tinha ou era eu devia à empresa. Hoje isso não acontece mais”. Esse processo vem sendo motivado pela quebra de confiança na empresa, não mais percebida como um lugar de “empregos vitalícios”, o que tem gerado insegurança e instabilidade. Ameaçadas e amedrontadas em relação ao seu futuro profissional, as pessoas procuram tornar-se menos vulneráveis aos destinos da empresa, buscando um maior controle sobre sua vida profissional e também pessoal: “Hoje eu tenho uma preocupação com a minha vida, meus anseios pessoais, profissionais e com a empresa também. Participo da vida da empresa de forma mais separada. Hoje não sou só NCB, sou eu e tem a NCB”. “Anos atrás nunca imaginei que sairia da NCB. Agora tenho plano b, c, d. Acho que estou mais preparado”. O convívio com outras realidades, o investimento no desenvolvimento pessoal, tem contribuído para a redução do tempo de dedicação à empresa, que deixou de ocupar o lugar central na vida de um grande número de pessoas.

Esse afastamento emocional com a empresa foi reforçado pela percepção de perda da valorização das pessoas, antes tratadas de forma mais próxima e amistosa, o que fortalecia os laços emocionais: “A empresa antes tinha foco no bem-estar das pessoas que podiam contar com ela. Hoje procura seguir o que as outras fazem para minimamente reter o empregado. Não é como conquistar as pessoas pelo coração. Hoje escolho a representação gráfica 2”. Percebe-se no contexto atual que as pessoas tornaram-se “recursos”, embora a empresa apresente uma área de Recursos Humanos mais estruturada que no passado. Todos esses aspectos resultam no estabelecimento de processos de identificação mais superficiais e racionais com a empresa, o que também é percebido nos empregados admitidos, a partir da reestruturação. As relações que se estabelecem são mais frias, racionais, denotando limites mais claros entre objetivos pessoais e coletivos, além de independência psicológica, como revela um entrevistado: “Acho que estou na representação 4. A NCB é a NCB e eu sou eu. Não misturo tanto as coisas. Não consigo dizer que sou a família NCB, não tenho essa emoção, esse sentimento. Não consigo dizer que sou parte da empresa nesse sentido. Até me arrepia”.

Ao referirem-se ao significado de trabalhar na NCB Brasil, os entrevistados remanescentes ressaltaram o desapego emocional. Os temas anteriores que enalteciam a empresa, denotando uma forte carga emocional e afetiva, foram substituídos por temas mais frios, como desafiador, oportunidade; e outros que denotam a perda da condição idealizada: rotina, sacrifício, menos oportunidades de crescimento, difícil, complicado. Um dos gestores comenta que “Falar que não é nada é cruel demais. O que a gente viveu antes foi extraordinário, agora é normal. A maioria das pessoas pensa como eu”. Para os empregados admitidos a partir da reestruturação o tema mais utilizado também é desafiador, seguido de aprendizado. Outras referências denotam certa indiferença e frieza: “Importante porque preciso de dinheiro”.

Embora em menor número, ainda se encontram na empresa empregados antigos cuja identificação revelou-se pouco ou nada alterada. Entre os aspectos atribuídos a essa manutenção do vínculo, ressalta-se o fato de a reestruturação ter significado melhores oportunidades profissionais, as pessoas sentem-se valorizadas e reconhecidas, além do próprio apego ao vínculo e ao que ele representa.

Em síntese, a análise das implicações das mudanças no processo identificatório das pessoas com a NCB Brasil denota que os fortes vínculos, que no passado se traduziam num processo de superidentificação, foram substituídos por um processo de desidentificação dos empregados antigos, numa tomada de consciência da intensidade da identificação passada. Parece que a alienação provocada pela superidentificação, mesmo não estando visível para muitos, gerou uma condição agora percebida como ameaçadora. Ou seja, a dependência psicológica para com a empresa é percebida como desfavorável para o indivíduo, por deixá-lo vulnerável e inseguro, tendo em vista a quebra da confiança na perpetuidade do emprego, um dos fatores mais determinantes da identificação no passado. O resultado disso é que, embora sofrido e difícil, o processo de desidentificação tem-se revelado também gratificante para as pessoas, na medida em que estas passam a se sentir mais donas da sua vida profissional e pessoal, do seu destino.

Análise Integrada da Dinâmica do Processo Identificatório

Por meio de processos identificatórios, as pessoas busariam suprir o desejo de segurança, o senso de significado e a consistência em suas vidas. Ao analisarmos a DOC e a NCB Brasil, numa perspectiva longitudinal, que compreende um período que vai do início dos anos 1990 até o momento de crise, observou-se que foram estabelecidos, com ambas as organizações, intensos vínculos identificatórios, em processos de superidentificação, o que é denominado por Pagès et al. (1987) desterritorialização. Os autores consideram que, no atual contexto organizacional, existe uma tendência a esses processos de despersonalização, uma vez que as organizações têm-se revelado um lugar de forte investimento amoroso do sujeito pela sua importância social e econômica. As pessoas busariam nas organizações a condição de espaços sociais relevantes capazes de conferir-lhes experiências significativas que viessem a transformar suas realidades subjetivas. Quanto mais prestigiosa fosse a organização, mais seria percebida como

única e distinta e maior seria a sua contribuição para a autoestima positiva do sujeito (ASHFORTH, 2001; CORLEY; GIOIA, 2004; GIOIA et. al., 2000; HOGG; ABRAMS, 1988; PRATT; FOREMAN, 2000).

Pode-se dizer que tanto na DOC quanto na NCB Brasil os processos de superidentificação foram reforçados por: grande tempo de permanência das pessoas nas empresas, propiciando a construção de uma realidade social mais homogênea; sentimento de valorização do empregado aliado à possibilidade de crescimento nas empresas; segurança nas empresas, percebidas como um lugar para se aposentar; valorização do convívio social; criação de contextos propensos ao estabelecimento de fortes relações afetivas e emocionais, constituindo-se ambientes percebidos como “familiares”; confiança nas empresas, às quais as pessoas atrelavam seus destinos, numa busca de estabilidade, proteção e segurança.

A análise das entrevistas oferece indícios de que, ao longo dos anos, por meio de uma vinculação psicoideológica com as empresas, como sugerem Pagès et al. (1987), foram construídas relações de “amor” semelhantes às relações afetivas estabelecidas no ambiente familiar. As empresas eram personificadas como mãe, protetora, formadora, assumindo para as pessoas uma conotação imaginária, idealizada, extremamente poderosa. Corroborando Pagès et al. (1987), observam-se indícios de que essas organizações idealizadas invadiram a realidade psíquica de grande parte das pessoas que a elas se vincularam, resultando nos intensos processos identificatórios observados. Assim, as organizações foram introjetadas como parte das pessoas, transformando suas trajetórias subjetivas, suas identidades.

Ao analisarmos os efeitos das reestruturações, tanto na DOC quanto na NCB Brasil, observou-se a predominância, nos remanescentes, de alterações no processo identificatório, resultando em desidentificação de empregados antigos e construção de vínculos superficiais por parte dos mais novos de empresa. Ao perderem o senso de pertencimento a uma mesma categoria social da qual se orgulhavam, as pessoas passaram a estabelecer maiores limites entre vida pessoal e profissional. Se essa condição foi percebida como libertadora, por propiciar às pessoas sensação de maior domínio sobre o seu destino, por um lado, por outro foi percebida como ameaçadora da desintegração e fragmentação na sua autodefinição.

No sentido de se defenderem do desconforto e da ameaça de desintegração pessoal, alguns gerentes iniciaram movimentos de perpetuação de aspectos resilientes do passado, aspecto mais intenso na DOC. Isso teria sido reforçado pela percepção de vazio diante da perda das referências frente à prolongada instabilidade. Já na NCB Brasil, observou-se que esses movimentos de perpetuação do passado ficaram mais restritos e circunscritos a algumas áreas, como se fossem “oásis” em meio ao deserto, o que pode ser atribuído à maior clareza em relação aos novos contornos da organização, sinalizando o final da reestruturação. Diante de tudo isso, pode-se depreender que empresas em processo de reestruturação estariam susceptíveis a movimentos de perpetuação do passado, de forma mais ou menos intensa, tendo em vista o grau e a duração de instabilidade e vulnerabilidade.

Conclusão

As análises aqui apresentadas sugerem que tanto os processos de superidentificação quanto os de desidentificação revelam aspectos favoráveis e desfavoráveis, seja para os sujeitos, seja para as organizações. Se os processos de superidentificação conferiam às pessoas uma confortável sensação de estabilidade, distintividade e completude, traduzida na atenção ao coletivo e na dedicação irrestrita às empresas, a partir das reestruturações a observada predominância da desidentificação revelou crises na autodefinição e autoestima das pessoas.

A superidentificação denota o domínio das organizações ao amoldarem de forma arbitrária as carreiras e os destinos das pessoas, reforçando seu poder central no estabelecimento de forte dependência psicológica. Isso resultaria em altos níveis de coesão, cooperação, altruísmo, dedicação e engajamento com os objetivos coletivos, por um lado; mas também na alienação das pessoas e perda do contato consigo mesmas, além da falta de criticidade em relação à organização. Já processos de desidentificação, em que o sujeito realiza movimentos de maior independência emocional e psicológica da organização, possibilitariam um maior domínio sobre seu destino, por um lado; mas, por outro lado, poderiam acarretar altos níveis de sofrimento diante da sensação de insegurança, perda e fragmentação no processo identificatório.

Menos susceptíveis a sacrifícios pessoais em prol do coletivo, as pessoas desidentificadas denotam maior propensão a enxergar as organizações de forma menos idealizada e a avaliar os ganhos e perdas em nelas permanecer, numa clara relação de troca. Não mais encontrando nas organizações espaços propícios à construção de relações afetivo-psicológicas duradouras, que respondessem à sua busca por um senso de pertencimento mais estável, as pessoas parecem revelar outro tipo de vinculação psico-ideológica, talvez até mais idealizada, traduzida na expressão profissional do mercado, presente no relato de muitos dos entrevistados. Assim, como que submetidas a outro aparelho de conversação, as pessoas idealizam as características atribuídas ao profissional de mercado, divulgadas na mídia especializada, em livros e treinamentos sobre gestão. Isso pode se revelar ainda mais ameaçador ao processo de despersonalização, pela falsa percepção de autonomia, encobrendo um novo tipo de dependência psicológica sutil e alienadora. Essa possível forma de vinculação das pessoas em contextos competitivos pode se constituir tema para futuras pesquisas.

Se a tendência de desidentificação das pessoas em contextos organizacionais mais instáveis ameaça os sujeitos na sua autodefinição, pode revelar-se, também, ameaçadora para as organizações, impondo novos desafios à gestão. Entretanto, como ainda há pouca atenção a essas questões, é provável que muitas empresas enfrentem grandes dificuldades ao lidar com desafios tais como obter alto nível de dedicação e foco nos

Referências

ALBERT, Stuart et al. Identification With Organizations. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Eds.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. p. 209-272. (Foundations for Organizational Science).

ALBERT, Stuart et al. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.

ARCHER, Margaret S. Agents: active and passive. In: *Being Human: The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 253-282.

ASHFORTH, Blake E. Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 4, p. 670-672, 2001.

ASHFORTH, Blake E.; KREINER, Glen E. "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. *Academy of Management Review*. v. 24, n. 3, p. 413-434, 1999.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred A. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

_____ Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. In: BAUM, Joel A. C.; DUTTON, Jane E. (Eds.). *Advances in Strategic Management: Embeddedness of Strategy*. London: JAI Press, v. 13, 1996. p. 19-64. (Advances in Strategic Management).

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis. *The Management of Change*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi*. Traduzido por Carlos Alberto MEDEIROS. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

CHENEY, George. The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, v. 69, n. 2, p. 143-158, 1983.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, p. 173-208, 2004.

DUBAR, Claude. *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Traduzido por Andréa Stahel M. da SILVA. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUKERICH, Janet M. et al. The Dark Side of Organizational Identification. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Eds.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. p. 245-256. (Foundations for Organizational Science).

DUTTON, Jane E. et al. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.

ELSBACH, Kimberly D. An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behavior*, v. 21, p. 163-200, 1999.

FISCHER, André Luiz. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

GIOIA, Dennis A. et al.. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

HALL, Stuart. *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Traduzido por Tomaz Tadeu da SILVA e Guacira Lopes LOURO 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARQUAIL, Celia V. Organizational Identification and the "Whole Person": Integrating Affect, Behavior, and Cognition. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Eds.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. p. 223-231. (Foundations for Organizational Science).

HOGG, Michael A.; ABRAMS, D. *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge, 1988.

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah J. Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da Psicanálise*. Traduzido por Pedro TAMEN 8. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1985.

MAEL, Fred A.; ASHFORD, Blake E. A reconceptualization of organizational identification. In: KEON, T.L.; BLUEDORN, A.C. (Ed.). *Proceedings of the Midwest Academy of Management Meetings*, 1988. p. 127-129.

MANNONI, Octave. A Desidentificação. In: HERSZTERG, Carlos Alberto (ROITMAN, Ari.). *As Identificações na clínica e na Teoria Psicanalítica*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994. p. 171-196.

PAGÈS, Max et al. *O Poder das Organizações*. Traduzido por Maria Cecília P. Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PRATT, Michael G. To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Eds.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. p. 171-207. (Foundations for Organizational Science).

PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 141-152, 2000.

REGANI, S.; S. DUTTA. Knowledge Management @ Xerox Corp. ICFAI Center for Management Research.: *ICFAI Center for Management Research*: 10 2004.

SHAMIR, Boas; KARK, Ronit. A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, n. 1, p. 115-123, 2004.

SILVA, Georgina A. Vieira da. *Organizações Flexíveis: Identidades Elásticas? A Reconstrução da Identidade Social em Processos de Terceirização*. 2002. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TAJFEL, Henri. *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

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

TAJFEL, Henri; TURNER, J. C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: WORCHEL, Steven; AUSTIN, William G. (Eds.). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

TAJFEL, Henri; TURNER, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: WORCHEL, Steven; AUSTIN, William G. (Eds.). *Psychology of intergroup Relations*. 2. ed. Chicago: Nelson- Hall, 1985. p. 7-24.

TING-TOOMEY, Stella. *Communication Across Cultures*. New York, NY: The Guilford Press, 1999.

VASANTHI, V.; S. DHAR. Xerox's Tournaound: Anne Mulcahy's 'Organizational change'. *ICFAI Business School Case Development Centre*.: ICFAI Business School Case Development Centre: 9 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Traduzido por Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Caderno de Ideias FDC

- CI0901** Marketing relationships in Brazil: Trends in value strategies and capabilities. Áurea Helena Puga Ribeiro. Thomas G. Brashear. Plinio Rafael Reis Monteiro. Luciana Faluba Damázio.
- CI0902** Loyalty to account managers or to the company? The impact of relationship quality on business to business relationship results. Áurea Helena Puga Ribeiro. Daniele Vilaça Souza. Thiago Dumont.
- CI0903** Sustainable innovations at the bottom of the pyramid. Carlos Arruda. Nisia Werneck. Anderson Rossi. Paulo Savaget
- CI0904** Creating innovative companies. Carlos Arruda. Erika Barcellos.
- CI0905** The integrated management of intangible assets. Marco Tulio Zanini. Carmen Migueles.
- CI0906** 8th european conference on research methodology for business and management studies. University of Malta. Valletta Malta. Joseph Azzopardi. Marina Araújo.
- CI0907** Creating innovative companies.
- CI0908** Understanding the dynamics of innovation knowledge in management: a study of the biotechnology industry. Reinaldo Lopes Ferreira. João Martins da Silva.
- CI0909** An analysis of the Brazilian railway transportation concession model: its users' view. Paulo Tarso Vilela de Resende. Marcos Paulo Valadares de Oliveira. Paulo Renato de Sousa.
- CI0910** Urban mobility in large cities in Brazil: a study of traffic congestion impact. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa.
- CI0911** The challenge of continuity: Brazil stands out in the Global Competitiveness Report 2009-2010. Carlos Arruda. Marina Araújo. Arthur Kux.
- CI0912** The reality and trends of road tolls in Brazil. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa
- CI0913** The Brazilian railway transportation concession model from its users' point of view. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa. Paulo Rodrigues Cerqueira.
- CI0914** Building a qualitative research methodological strategy to understand knowledge management in the Brazilian organizational context: multiple case studies for the proposition of an integrative conceptual model. Rivadávia C. Drummond de Alvarenga Neto. Beatriz Valadares Cendón. Ricardo Rodrigues Barbosa.
- CI0915** Crescimento sustentado e sustentável. Luis Augusto Lobão Mendes. Luiz Eduardo Henriques. Anderson de Souza Sant'Anna. Samir Lotfi Vaz. Reed Elliot Nelson. Marly Sorel Campos. Jordan Nassif Leonel.
- CI0916** Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. Anderson de Souza Sant'Anna. Samir Lotfi Vaz. Reed Elliot Nelson. Marly Sorel Campos. Jordan Nassif Leonel.
- CI0917** Desenvolvimento de competências em liderança: uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. Anderson de Souza Sant'Anna.
- CI0918** Fidelidade aos gestores de conta ou à empresa? o impacto da qualidade da relação nos resultados de relacionamentos business to business. Áurea Helena Puga Ribeiro. Daniela Vilaça Souza. José Marcos Carvalho de Mesquita
- CI0919** Estratégias de crescimento econômico: auferindo vantagens competitivas através da inovação. Carlos Arruda. Marina Araújo. Anderson Leitquinho Rossi. Paulo Savaget Nascimento. Lucas Calais Ferreira.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3589-7200

UNIDADE BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3299-9700

UNIDADE SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
Vila Olímpia
04548-004 – São Paulo (SP) – Brasil
Tel.: 55 (11) 3513-4700

www.fdc.org.br

4005 9200 (Capitais)

0800 941 9200 (Demais Localidades)

INFORMAÇÕES

Stela Carvalho

Fone.: 55 31 3589-7413 – Fax: 55 31 3589-7402

stela@fdc.org.br

Faça uma visita virtual à FDC.
Acesse www.fdc.org.br e conheça
nossas instalações e programação..