

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDERSON ALEX DE ASSIS VIEIRA

Um olhar sobre a identificação organizacional dos *trainees*:
aspectos objetivos e subjetivos

SÃO PAULO

2018

ANDERSON ALEX DE ASSIS VIEIRA

Um olhar sobre a identificação organizacional dos *trainees*:

aspectos objetivos e subjetivos

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Estudos organizacionais

Orientador: Profº. Dr. Rafael Alcadipani da
Silveira

SÃO PAULO

2018

Vieira, Anderson Alex de Assis.

Um olhar sobre a identificação organizacional dos *trainees* : aspectos objetivos e subjetivos / Anderson Alex de Assis. - 2018.
138 f.

Orientador: Rafael Alcadipani da Silveira.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Organização - Aspectos sociológicos. 2. Cultura organizacional. 3. Pessoal - Treinamento. I. Silveira, Rafael Alcadipani da. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

ANDERSON ALEX DE ASSIS VIEIRA

Um olhar sobre a identificação organizacional dos *trainees*:

aspectos objetivos e subjetivos

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Estudos organizacionais

Data da aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Profº. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
(Orientador)

FGV-EAESP

Profª Dra. Maria Ester de Freitas

FGV-EAESP

Profª Dra. Betina Magalhães Bitencourt

UERGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador Professor Rafael Alcadipani que me ajudou e apoiou muito durante o mestrado e na elaboração da dissertação, bem como me apresentou um tema que eu não conhecia e com o qual passei a me identificar muito e se tornou o tema do meu trabalho.

Agradeço aos Professores André Luis Silva, Betina Magalhães Bitencourt e Maria Ester de Freitas pela colaboração e comentários sobre o meu trabalho, que me ajudaram muito.

À Professora Isleide Fontenelle pelas aulas nas disciplinas que cursei, as quais foram muito inspiradoras e desafiantes.

À EAESP-FGV e seus funcionários pelo apoio durante o curso. Agradeço à CAPES pela concessão da bolsa de estudos.

À Angela Lucas, Ana Carolina, Rodrigo Borges e ao Wilson Amorim por terem me incentivado a fazer mestrado.

A todos os meus amigos, em especial à Raissa Hadad pela amizade e apoio nos momentos difíceis deste percurso.

Aos meus amigos que fiz durante o curso, especialmente ao Adauto Leva, Amanda Veit, Diego Avancine, Luciana Gaia, Luiz Celso e Priscila Duarte por toda ajuda e cooperação nos estudos.

À minha mãe que nos momentos difíceis sempre fez de tudo para me ajudar e incentivar a estudar. Agradeço à minha madrinha Nei e à minha tia Dilza por todo carinho e cuidado. Além disso, agradeço às três por toda confiança depositada em mim.

Por fim, agradeço a todos os *trainees* que participaram da minha pesquisa e às pessoas que os indicaram. Sem a colaboração de todos não seria possível realizar esta pesquisa.

Nunca é tarde demais para ser o que você poderia ter sido. (George Eliot)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender o processo de identificação organizacional dos *trainees* com as suas empresas por meio da entrevista etnográfica. Utilizando este método de Spradley (1979) através do qual é possível conhecer mais profundamente a identificação destes jovens profissionais com a empresa na qual trabalham, a partir da visão deles. Este método abrange desde o processo de coleta de dados à sua análise. Foram entrevistados 17 *trainees* de diferentes empresas para alcançar o objetivo proposto. A definição de identificação organizacional utilizada como base é a de Pratt (1988) que a define como o processo pelo qual o indivíduo se autodefine tendo em vista as crenças, objetivos e valores da empresa. Neste trabalho é mostrado todo o processo da identificação trainee-organização, e dele foi possível destacar alguns pontos importantes. Primeiro ponto, as atividades de recrutamento e seleção e a integração do *trainee* na empresa propiciam uma maior aproximação entre ambos antes dele entrar e no início da sua carreira na companhia, respectivamente. Outro destaque é algo que não é do processo, mas sim uma consequência de o indivíduo estar identificado que é o sentimento de dono, que diz respeito à situação na qual o profissional tende a agir como se ele fosse dono da organização, assumindo mais responsabilidades e fazendo o máximo possível para gerar resultados e para proteger a organização na qual trabalha. Todos estes pontos têm em comum a questão do *status* do *trainee*, quando a empresa o torna um profissional diferenciado dos demais, nesse caso ele se sente no dever de justificar este tratamento especial, bem como se sente importante e pode retribuir a organização com atitudes que a beneficiem. Conclui-se que o *status* do *trainee* é um fator relevante tanto para o processo de identificação organizacional como para os impactos da identificação organizacional.

Palavras-chave: identificação organizacional, *trainees*, entrevista etnográfica, processo de identificação, identificação, *status*, sentimento de dono, recrutamento e seleção, integração, indivíduo-organização.

ABSTRACT

This work aims to understand the process of organizational identification of trainees with their companies through ethnographic interview. Using this method by Spradley (1979) through which it is possible to know more deeply the identification of these young professionals with the company in which they work, from the vision of them. This method ranges from the process of data collection to its analysis. We interviewed 17 trainees from different companies to achieve the proposed goal. The definition of organizational identification used as a basis is by Pratt (1988) who defines it as the process by which the individual defines himself in view of the company's beliefs, goals and values. In this work is shown the whole process of trainee-organization identification, and it was possible to highlight some important points. Firstly, the recruitment and selection activities and the integration of them into the company allows a closer approximation between both before it enters and at the beginning of its career in the company, respectively. Another highlight is something that is not of the process, but rather a consequence of the individual being identified is the ownership, which refers to the situation in which the professional tends to act as if he owns the organization, taking on more responsibilities and doing as much as possible to generate results and to protect the organization in which you work. All these points have in common the question of trainee status, when the company makes it a professional differentiated from the others, in this case he feels the duty to justify this special treatment, as well as feels important and can reciprocate the organization with attitudes that the benefit. We conclude that trainee status is a relevant factor both for the organizational identification process and for the impacts of organizational identification.

Keywords: organizational identification, trainees, ethnographic interview, identification process, identification, status, ownership, recruitment and selection, integration, individual-organization.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Processo de Pesquisa.....	75
Esquema 2 - Práticas voltadas para aproximar o <i>trainee</i> da empresa.....	91
Esquema 3 – Independência do <i>trainee</i>	99
Esquema 4 - A carreira do <i>trainee</i>	106
Esquema 5 - <i>Status</i> do <i>trainee</i>	108
Esquema 6 - O processo de identificação organizacional dos <i>trainees</i> - Diagrama esquemático da IDO.....	111
Esquema 7 - O poder na empresa.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de candidatos aos programas de <i>trainee</i> por vaga, no ano de 2015.....	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados sobre os <i>trainees</i> entrevistados.....	71
Quadro 2 - Análise de domínios.....	77
Quadro 3 - Processo seletivo da empresa.....	88
Quadro 4 - Integração do <i>trainee</i> na empresa.....	90
Quadro 5 – Relação positiva com o grupo de trabalho.....	92
Quadro 6 – Relação positiva com o líder imediato.....	93
Quadro 7 - Coerência entre o discurso e a prática.....	95
Quadro 8 - Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa.....	96
Quadro 9 - Práticas da empresa que visam a diferenciação do <i>trainee</i> em relação aos outros profissionais.....	97
Quadro 10 - Motivação para ser <i>trainee</i>	99
Quadro 11 - Motivadores do <i>trainee</i>	101
Quadro 12 - Motivos de escolha ligados à emoção e ao autoconhecimento.....	104
Quadro 13 - Preferência do <i>trainee</i> pela área de atuação.....	104
Quadro 14 - Motivos de escolha objetivos.....	105
Quadro 15 - <i>Trainee</i> sente-se importante.....	107
Quadro 16 - Reação positiva do <i>trainee</i> sobre falas negativas sobre a empresa em que trabalha...113	
Quadro 17 - Sentimentos bons pela empresa.....	115
Quadro 18 - Significado da empresa para o <i>trainee</i>	115
Quadro 19 - Sentimento de dono.....	117

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O TRAINEE	16
3	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
3.1	<i>O que é identificação organizacional</i>	24
3.2	<i>Origem e Influenciadores da Identificação Organizacional</i>	29
3.3	<i>O indivíduo e a identificação organizacional</i>	39
3.4	<i>A empresa e a identificação organizacional</i>	48
3.5	<i>Abordagem dinâmica e multidimensional da identificação organizacional</i>	57
4	PESQUISA EMPÍRICA	68
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	79
5.1	<i>A identificação organizacional dos trainees</i>	79
5.2	<i>O processo de identificação organizacional</i>	86
5.2.1	<i>Identificação organizacional dos trainees: aspectos objetivos.....</i>	86
5.2.2	<i>Identificação organizacional dos trainees: aspectos subjetivos</i>	98
5.2.3	<i>Um olhar por todo o processo de identificação organizacional dos trainees.....</i>	108
5.3	<i>Impactos da identificação organizacional dos trainees.....</i>	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
7	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	126
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
9	APÊNDICE A	137

1 INTRODUÇÃO

Os programas de *trainee* estão no imaginário dos jovens que estão em vias de terminar o curso superior em áreas de formação voltadas para negócios e engenharia. Eles surgem como uma oportunidade de alcançar de forma rápida cargos de grande relevância em organizações e obter bastante reconhecimento profissional. Devido às promessas das organizações e os desejos destes jovens existe uma grande concorrência pelas vagas, tendo em vista que estes programas são caros para as empresas e as vagas em futuras posições estratégicas também não são muitas (MANZOLI, 2016; VOCÊ S/A, 2016; BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012; BITENCOURT, 2011; GONTIJO, 2005).

Os *trainees* são jovens em início de carreira que possuem diversas expectativas e vontades sobre o que pretendem fazer no futuro. Eles buscam um aprendizado consistente que dê subsídios para alavancar o seu crescimento profissional no curto e médio prazo e assim ocuparem cargos importantes em uma empresa. As organizações os selecionam e os desenvolvem tendo em vista a preparação para assumir posições de destaque. O tempo de permanência deles nesta função na empresa é fixado e curto (MANZOLI, 2016; BITENCOURT, 2011). Neste período, o *trainee* precisa demonstrar que está apto para ser contratado em definitivo para ocupar alguma função dentro da companhia e também passa por um processo intenso de identificação, desde o processo o seletivo. Assim como qualquer outro indivíduo eles buscam uma resposta para a pergunta “quem eu sou?”. A identificação com algo ou alguém é inerente às pessoas, todas as pessoas se identificam com algo ou alguma pessoa ou grupo (LEE; PARK; KOO, 2015; PRATT, 1998).

As organizações são mais do que um programa de *trainee*, elas têm um papel social importante, porque as empresas desempenham um papel relevante na vida das pessoas, já que uma grande parte da vida dos indivíduos será passada trabalhando para algum tipo de organização. Nela, além da execução das atividades de cada trabalhador, têm-se a realização e a formação de sonhos, desejos, ambições e realizações das pessoas que ali trabalham (FREITAS, 2000). Ademais, as organizações são um espaço estável e relevante para as pessoas na sua busca pela construção identitária, devido à importância econômica e social que elas desempenham (LEE; PARK; KOO, 2015; FERNANDES, 2008). E nelas os indivíduos podem

encontrar também instabilidade, dependendo da situação pela qual ela passa, e com isso gerar mudanças nas significações sobre a empresa (FERNANDES, 2008).

As expectativas e as relações dos funcionários com as empresas mudaram ao longo dos anos. Atualmente há uma maior flexibilização das relações de profissionais e uma brevidade mais acentuada do tempo que os empregados permanecem vinculados aos seus empregadores. Anteriormente as pessoas podiam desenvolver carreiras de uma vida inteira em uma mesma empresa, agora isso não é mais comum. Na atualidade, as organizações querem se aproximar dos seus funcionários em um nível mais profundo (para além do vínculo empregatício) e integrado (alcançar a vida privada dos seus trabalhadores). Com isso, elas pretendem permear os diferentes aspectos da vida das pessoas que para ela trabalham, podendo inclusive estar na vida pessoal delas (SLUSS et al, 2012; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Na relação do indivíduo com a empresa pode ocorrer algo de muita importância: a identificação organizacional. Ela ocorre quando uma pessoa se autodefine com base nas crenças, objetivos e valores de uma determinada organização. A identificação envolve diferentes fatores, tanto da companhia como do funcionário, que se combinam para gerar um laço indivíduo-empresa. Ela é um processo único, onde funcionários de uma mesma empresa se vinculam com ela de formas e por motivos diferentes (SLUSS et al, 2012; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1995). A identificação organizacional é composta por diferentes elementos da organização que influenciam este processo, tais como as equipes, a comunicação, os líderes e as práticas de gestão da empresa, as quais têm seus papéis relevantes no processo identificatório (BESHAROV, 2014; HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; HUMPHREYS; BROWN, 2002; SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001; PRATT, 2000; MAEL; ASHFORTH, 1995; MAEL; ASHFORTH, 1992; ROTONDI, 1975b). E tem os fatores ligados às características dos indivíduos, seus interesses pessoais e seus anseios internos (HE; BROWN, 2013; BOIVIE et al., 2011; BARTEL, 2001; MAEL; ASHFORTH, 1995).

A identificação não é algo unilateral e estático, ela envolve múltiplas direções. A pessoa pode se identificar e desidentificar com a companhia em graus diferentes e dinâmicos; um determinado funcionário pode ter uma forte identificação com a empresa, mas após uma crise na organização ele se desidentifica e posteriormente se identifica novamente (PETRIGLIERI, 2015; VADERA; PRATT, 2013). Ademais, ela é muito importante para os empregados e empregadores, pois tem impactos do nível individual (no trabalhador) ao nível organizacional, bem como envolve uma ligação profunda das pessoas com as empresas em que

trabalham, ou seja, uma vinculação com base nos aspectos subjetivos e psíquicos de uma pessoa. A identificação organizacional pode impactar desde na satisfação do profissional com seu empregador até na diminuição do índice de *turnover* (LEE; PARK; KOO, 2015; SLUSS et al., 2012; RIKETTA, 2005).

O conceito de identificação organizacional evoluiu desde o seu surgimento. Ele passou de abordagens que se confundiam, tais como, comprometimento organizacional e com a internalização de crenças e valores, até chegar ao nível teórico atual, no qual ele é tratado de forma separada (LEE; PARK; KOO, 2015; RIKETTA, 2005; PRATT, 1998). Nesta pesquisa serão mostrados os diferentes aspectos do seu desenvolvimento, o que os abrangem, os fatores que são antecedentes e os impactos que podem gerar ao indivíduo e às organizações. Entender isso permitirá maior clareza do que é identificação e como ela ocorre com os *trainees*.

Neste contexto de mudanças nas relações entre empregados e empregadores há a necessidade de pensar em formas de criar laços entre eles, pois a empresa necessita de funcionários e eles também precisam dela para sobreviver e prosperar. Entender como os empregados se vinculam e se identificam se faz necessário em um momento de estreitamento dos laços, principalmente no início da trajetória profissional, que é o caso dos *trainees*.

Entender o processo de identificação organizacional dos *trainees* é de suma importância e contribui para a literatura sobre eles. Por isso, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: “Como ocorre a identificação organizacional dos *trainees* contratados no Brasil com as suas empresas?”. O objetivo geral deste trabalho é entender o processo identificatório dos *trainees* com as suas organizações, definindo os fatores que os impactam. São diversos os elementos da empresa que influenciam este processo, bem como são diversos os aspectos dos indivíduos que também os impactam.

Os objetivos específicos desta pesquisa são relacionados a determinar se os *trainees* estão identificados ou não com as empresas e quais são os impactos da identificação organizacional. Ademais, seguindo He e Brown (2013) e Mael e Ashforth (1995) que demonstraram a importância das inclinações pessoais ou aspectos subjetivos no processo identificatório, também será feito o mapeamento desses fatores. A seguir os quatro objetivos específicos:

1. Caracterização das formas pelas quais os *trainees* se identificam com as empresas em que trabalham.

2. Especificação dos aspectos subjetivos dos *trainees* no processo de identificação organizacional.
3. Mapeamento dos fatores objetivos do processo identificatório dos *trainees*.
4. Identificar os principais impactos da identificação organizacional dos *trainees*.

Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa, utilizou-se do método de entrevista etnográfica de Spradley (1979) tanto para a coleta de dados como para a análise, por meio do qual é possível compreender o contexto da identificação organizacional dos *trainees*. Spradley (1979) estabelece em seu livro como devem ser feitas as entrevistas, como se deve tratar as informações coletadas, também descreveu a forma de analisar os dados e, por fim, como criar uma teoria a partir das entrevistas feitas. Este método permitiu uma aproximação dos *trainees* de forma amigável e que estabeleceu uma relação de confiança pesquisador-entrevistado e, com isso, permitiu aprender sobre os aspectos da identificação do *trainee* a partir da visão deles. Foram feitas 17 entrevistas com *trainees* de 11 empresas diferentes.

Nos próximos capítulos serão apresentados os diferentes componentes da pesquisa. Primeiramente, tem-se o referencial teórico sobre *trainee*, no qual aborda a origem dele no Brasil e suas características (tanto do *trainee* como da empresa contratante). Em seguida, são apresentadas as referências teóricas sobre a identificação organizacional, na qual a origem e as diferentes características dela são apresentadas, bem como os seus impactos e fundamentos. A seguir é retratada a metodologia, na qual está escrito em detalhes como foi feita a pesquisa, da coleta à análise, bem como quais são as características principais dos *trainees* entrevistados. A apresentação e a análise dos resultados são colocadas na parte seguinte, na qual é evidenciado tudo o que foi encontrado de relevante na pesquisa. A divisão da parte de resultados foi feita com o intuito de separar assuntos importantes para destacá-los. Primeiramente, será apresentada a identificação organizacional dos entrevistados, depois o processo geral de identificação e por fim os seus impactos. As conclusões são apresentadas logo a seguir e por último são feitas sugestões de pesquisas futuras e são mostradas as limitações da atual.

2 O TRAINEE

Os programas de *trainee* no Brasil são uma adaptação da *fast-track* dos Estados Unidos, que marcou a época pós-segunda Guerra Mundial, na qual as organizações cresciam muito e precisavam de funcionários com a qualificação necessária para suportá-las neste desafio. Os *fast-track* eram programas formais das empresas, que tinham diversas experiências elaboradas para proporcionar um rápido crescimento profissional para as pessoas que eram consideradas de grande potencial e talento, as quais estariam prontas para em poucos anos ocuparem posições executivas. Eles são marcados por promoções (de carreira e salário) e treinamentos constantes (MARTINS, 2008; OLIVEIRA, 1996; FEILD; HARRIS, 1991). Estes programas chegaram ao Brasil através das organizações multinacionais que copiaram os modelos existentes nas matrizes com as devidas adaptações ao cenário brasileiro (MARTINS, 2008).

O *trainee* pode ser considerado o indivíduo recém-formado que ingressa na empresa como um funcionário, mas que tem disponibilidade integral para participar de treinamentos que visam o seu desenvolvimento profissional. Após este período de desenvolvimento ele pode ser efetivado como membro ou demitido da organização (OLIVEIRA, 1996). Estes programas de *trainee* são voltados para jovens em início de carreira após concluírem o curso superior, no entanto as características desejadas pelas empresas e que são pré-requisitos variam de companhia para companhia e dependem dos objetivos organizacionais. Eles são uma importante forma de ingressar no mercado de trabalho para os recém-graduados em um curso superior. Para os jovens o programa de *trainee* é uma forma de ascender rapidamente na carreira, de satisfazer as suas necessidades pessoais, de se destacar profissionalmente no mercado de trabalho, obter reconhecimento social e aumentar o próprio conhecimento, bem como são um grande objetivo profissional, pois podem impactar em suas carreiras de forma muito forte já que eles podem crescer de forma rápida, bem como recebem um tratamento diferenciado em relação aos profissionais que ingressaram na empresa por outras formas de contratação (MANZOLI, 2016; FREITAS, 2015; BITENCOURT, 2011; GONTIJO, 2005; SILVA, 1998). Ademais, é importante destacar a capacidade destes profissionais de se adaptarem às exigências do contexto em que estão inseridos (FREITAS, 2015). É importante

salientar que existem outros termos usados para denotar os *trainees*, tais como, “*jovens talentos, novos talentos, ou simplesmente talento*” (GONTIJO, 2005, p.28, grifo do autor).

Estes programas são formas de identificar jovens talentosos e atraí-los para a organização (PELOSO; YONEMOTO, 2010). A quantidade de vagas oferecidas nos programas de *trainee* é baixa, por isso mesmo a conquista de uma delas está presente nos desejos dos jovens pela expectativa deles de trabalhar em uma empresa de grande relevância e ter um desenvolvimento profissional acelerado. As pessoas que são aprovadas nestes programas são geralmente privilegiadas (estudaram em boas instituições de ensino superior e são de classe média) e podem no futuro ocupar as posições mais importantes das empresas (BITENCOURT et al, 2014). Estes programas são muito buscados por profissionais em início de carreira. A Revista Você S/A, que trata da temática de carreira e que elabora pesquisas de caráter nacional, fez um levantamento da quantidade de candidatos e da quantidade deles por vaga no ano de 2015 (Tabela 1) e constatou que oito programas possuem mais de mil candidatos por vaga. Esta situação mostra o grau de concorrência que os jovens em início de atividade profissional enfrentam para conseguir uma oportunidade de aceleração da carreira e desenvolvimento. As promessas e expectativas em torno dos programas de *trainee* são muitas, o que leva milhares de pessoas a se candidatarem, como é possível notar na tabela 1.

O jovem que acabou de concluir o curso superior e é contratado pela empresa como *trainee* é um funcionário com vínculo empregatício; no entanto, remuneração, treinamentos, objetivos e reconhecimento são diferentes de outros profissionais com a mesma idade e que foram contratados de outras formas (BITENCOURT, 2011; PELOSO; YONEMOTO, 2010). Ao entrar na empresa não tem ciência dos trabalhos a serem feitos e isso se deve em parte a sua pouca experiência profissional, já que acabou de concluir o curso superior (GONTIJO, 2005). Eles podem ter um sentimento de insegurança em um primeiro momento, devido à falta de prática, a grande concorrência e a lacuna entre o conhecimento aprendido no curso superior e o que as organizações esperam. Além disso, a condição socioeconômica e o seu capital sociocultural são importantes para a seleção destes profissionais (OLIVEIRA, 1996). Os *trainees* também são muito valorizados pelas empresas e exigem um grande investimento por parte delas, do corpo diretivo à área de recursos humanos para que assim seja possível uma coordenação adequada, bem como a implantação do que foi planejado (MANZOLI, 2016). E eles significam para a organização contratante a formação de pessoas para ocupar cargos executivos dentro dos moldes que a empresa deseja (SILVA, 1998).

Tabela 1 - Quantidade de candidatos aos programas de *trainee* por vaga, no ano de 2015

Empresa	Número de candidatos por vaga em 2015	Quantidade de candidatos inscritos em 2015
Sistema Ari de Sá (SAS)	5.627	16.881
Embraco	2.319	13.914
Whirlpool	2.000	20.000
BRMALLS	1.918,75	15.350
Ambev	1.875	75.000
Estácio	1.778	23.116
L'Oréal	1.400	28.000
Duratex	1.176,47	20.000
3M	789	8.687
VLI	743,1	14.120
Votorantim	742	20.036
Telefônica Vivo	625	22.500
AES Brasil	608	7.915
BHG	503	5.533
Citi	485	15.034
Microsoft	318,18	7.000
Itaú Unibanco	167	18.271
EY	137,2	98.556
BRF	65	811
GE	50	1500

Fonte: Adaptado de Você S/A (2016).

Espera-se dos *trainees* que eles alcancem resultados no longo ou no médio prazo, pois no curto eles passarão por um desenvolvimento intenso (OLIVEIRA, 1996). Dentre as características destes jovens profissionais que são importantes para a execução das suas atividades e para almejam o crescimento dentro da organização destacam-se os “seus perfis generalista e [...] ‘espírito empreendedor’, que podem ser considerados emblemas daquilo que é valorizado em nossa sociedade atual” (MANZOLI, 2016, p. 11-12, grifo do autor). As organizações esperam que estes jovens tenham atitudes de donos em relação à organização, assumindo responsabilidades e fazendo o melhor para ela (BENOSSY, 2010). São diversas as características esperadas destes jovens, algumas em comum entre as organizações e outras diferentes, elas têm como premissa básica o desejo pela ascensão rápida e consistente. No entanto, estes profissionais podem sentir alguma insegurança, por estarem em um momento de transição entre o ambiente acadêmico e profissional, por isso as empresas precisam fazer a gestão adequada deles (GONTIJO, 2005).

As organizações buscam por profissionais de destaque e com potencial para almejar posições estratégicas, por causa, disso eles têm um custo alto e também podem gerar problemas internos, devido à criação de um público que recebe diversos investimentos, os quais a maioria dos profissionais de uma empresa não tem acesso (BITENCOURT, 2011; OLIVEIRA, 1996). A organização precisa cuidar do programa de *trainee* para que não haja divergência entre o que ela promete e o que o jovem espera, pois isso pode gerar problemas na permanência deles na empresa (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). O *trainee* precisa se identificar com o tipo de organização em que irá trabalhar, para que consiga exercer as suas habilidades alinhadas aos objetivos e valores organizacionais. Ou seja, é importante que ele tenha consciência do seu perfil e trabalhe em uma organização que esteja alinhada a ele (PELOSO, YONEMOTO, 2010).

Os programas de *trainee* visam “atrair, selecionar e desenvolver jovens com formação superior e de alto potencial de desenvolvimento, que são preparados para assumir posições de gerência ou relevantes posições técnicas na organização” (BITENCOURT, 2011, p. 68). Para alcançar os seus objetivos os programas de *trainee* possuem recrutamento e seleção, integração, atividades de desenvolvimento, avaliação e efetivação como etapas (BITENCOURT, 2011; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Sobre os processos seletivos:

Os Programas *Trainee*, na sua maioria, se configuram com etapas semelhantes em seus processos seletivos, mesmo que propostas por organizações diferentes. Essas etapas, de acordo com a equipe de uma empresa de consultoria especializada neste tipo de Programa, são: (i) divulgação; (ii) inscrições no site da empresa/consultoria/agência; (iii) testes online; (iv) dinâmicas de grupo; (v) avaliação oral de idiomas; (vi) entrevistas individuais; e (vii) painéis com a presença de gestores e/ou de profissionais da área de recursos humanos da empresa contratante. (BITENCOURT, 2011, p. 71).

Há novas formas desenvolvidas pelo mercado de acordo com o surgimento de novas tecnologias para seleção, como a maior utilização de etapas virtuais e a colocação de desafios para os candidatos solucionarem. Os processos seletivos para os programas de *trainee* utilizam diversas técnicas e inovações que visam recrutar os melhores profissionais (MANZOLI, 2016).

É importante destacar que no processo seletivo é firmado um contrato psicológico entre o *trainee* e a organização contratante, no qual ela mostrou o que poderia oferecer e ele concordou bem como demonstrou as características necessárias para ser contratado (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Neste momento há uma aproximação para além do formal e físico e o agora *trainee* passará por processos que o fazem conhecer mais sobre a empresa e as pessoas que nela trabalham (GONTIJO, 2005).

Uma parte importante do programa de *trainee* é a integração, na qual os participantes são apresentados à empresa, no sentido de serem integrados e de conhecerem a companhia ao longo de todo o tempo que eles permanecerão nela. Esta etapa é importante, pois o recém-contratado conhece como funciona a organização, as suas características e as pessoas que lá trabalham, não somente no teórico e longe dela, mas sim próximo e interagindo com os indivíduos que a compõem (BITENCOURT, 2011; GONTIJO, 2005). Esta etapa envolve contato com profissionais da empresa e é composta por:

visitas à fábricas e por meio de palestras sobre os valores da organização, sua missão e orientação ética dos negócios, palestras sobre o funcionamento de programas e de planos de saúde, planos de aposentadoria, planos de carreira, cargos, salários e benefícios sociais e palestras sobre as normas gerais de administração de pessoal. (GONTIJO, 2005, p. 85).

Já as atividades de desenvolvimento que são oferecidas aos *trainees* visam torná-los aptos para ocuparem posições de destaque de forma rápida e também desenvolver as habilidades técnicas e socioemocionais necessárias (MANZOLI, 2016). Estas atividades são fortes e voltadas para preparar de forma rápida os participantes, já que o programa é breve devido às necessidades organizacionais (BITENCOURT, 2011). Estes programas possuem atividades tanto teóricas como práticas, tais como, cursos dentro ou fora da empresa, palestras, seminários, elaboração de projetos, rotação por diferentes áreas da empresa, estudos de casos, leituras com um foco determinado, atividades em localidades internacionais e jogos empresariais que visam desenvolver tanto de forma direta como indireta a preparação do profissional contratado (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007).

É importante destacar que os *trainees* são constantemente avaliados tanto por meios formais quanto pelos informais. As avaliações tendem a ajudar no desenvolvimento e alinham

as expectativas da organização e deles, bem como identificam os pontos que o *trainee* necessita melhorar. Ao final do programa ele pode ser permanecer ou não, o que depende do seu desempenho, sua vontade e do contexto organizacional (BITENCOURT, 2011; GONTIJO, 2005; OLIVEIRA, 1996). Ao entrar na organização é apresentada a ele “no discurso de ingresso uma trajetória diferenciada, de alto desempenho, na qual apenas os melhores ingressam se constrói uma ideia de diferenciação profissional” (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012, p. 130). Eles recebem um tratamento diferenciado desde o processo seletivo até o final do seu período no programa. Esta situação gera neles um sentimento de superioridade (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Estes profissionais têm um *status* na organização, o qual pode causar dificuldades de relação com outros profissionais que não tiveram acesso aos mesmos investimentos em desenvolvimento (BITENCOURT; GALLON; SCHEFFER, 2014).

O programa de *trainee* é uma via de mão dupla. Para ele, o fato de ser *trainee* agregará experiências profissionais, reconhecimento, desenvolvimento profissional e crescimento profissional. Já a organização ganha com a entrada de profissionais que não têm muita experiência, livres de hábitos decorrentes de experiências anteriores e que por vezes impedem a absorção e adaptação à nova realidade, que poderão ser moldados de acordo com a cultura e objetivos organizacionais, eles podem estar motivados e engajados tendo em vista a dificuldade para ingressarem nas empresas e também ganham por usarem as capacidades físicas e mentais destes profissionais (OLIVEIRA, 1996).

Diversos trabalhos foram elaborados considerando a temática dos *trainees*. Há um trabalho que abordou a questão do desenvolvimento de competências gerenciais e a necessidade dos programas de *trainees* acompanharem as mudanças que ocorrem no trabalho e no perfil necessário para ocupar as funções gerenciais (ARAÚJO et al, 2007). Outro estudo tratou desta temática, por meio de uma abordagem fundada no controle e na dominação ideológica que são exercidos pelas empresas nestes profissionais, desde o processo seletivo e que os acompanha em toda trajetória de trabalho influenciando na subjetividade deles (SOUTO; DE AQUINO; NEDER, 2014). Já a pesquisa de Dos Santos et al (2015) visou identificar qual a forma de aprendizagem que gera maior impacto para desenvolver habilidades interpessoais em *trainees* e *ex-trainees*, e ele identificou que a atividade que maior impacta é a mentoria (formal ou informal).

Por meio de um estudo qualitativo foi explorado as atitudes dos *trainees* tendo em vista o que a companhia exige deles. As organizações têm práticas que visam criar vínculos com estes profissionais de forma que não exista espaço para críticas. Notou-se uma vinculação pragmática dos *trainees* com as empresas e também a importância dele de agir como se fosse dono do negócio (BENOSSI, 2010). Martins (2008) realizou uma pesquisa qualitativa que identificou que o sistema de educação corporativa influencia o programa de *trainee*, em relação ao desenvolvimento de competências. O programa deixa evidente todas as competências necessárias que o *trainee* deve desenvolver para crescer na empresa, tendo em vista que ele é considerado um profissional com grandes possibilidades de ascensão. Os processos de integrar o empregado na empresa e no desenvolvimento podem ser incorporados para proporcionar ao jovem uma melhor inserção no ambiente de trabalho. Uma pesquisa elaborada por Bitencourt et al (2014) explorou os sentidos do trabalho para os *trainees* e para pessoas que trabalhavam em um empreendimento solidário. Os principais sentidos atribuídos ao trabalho, por parte dos *trainees* são relacionados a busca pelo prazer, em sentir-se satisfeito, aprendizagem, crescimento profissional e realização por meio do trabalho.

Como mencionado acima, os *trainees* são jovens profissionais em início de carreira, que têm expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional acelerado, bem como diversas outras expectativas relacionadas à valorização e ao reconhecimento. Já as organizações contratam estes profissionais através de programas de *trainee* com o intuito de prepará-los para ocuparem posições de destaque na empresa. Há um grande investimento financeiro por parte das companhias nestes profissionais, das etapas do processo seletivo até as atividades de desenvolvimento. O período de permanência como *trainee* é curto e definido, após o término do programa o jovem que ocupa este cargo pode ou não ficar na empresa dependendo de diversos fatores do indivíduo e da contratante. Ou seja, em um período curto e determinado eles precisam demonstrar que estão aptos a prosseguir na empresa (MANZOLI, 2016; BITENCOURT, 2011; MARTINS, 2008; GONTIJO, 2005; SILVA, 1998).

3 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O tema identificação organizacional (IDO) é de grande relevância por se tratar de um fator importante para o mundo do trabalho e por impactar a organização em diversas formas. Ele tem implicações para os níveis individual, de grupo e organizacional. Está associado com a formação da identidade do trabalhador, atende à necessidade de afiliação e identificação dos indivíduos, performance dos funcionários, com o volume de negócios, aprendizagem proativa, satisfação do funcionário com a empresa, comportamentos por parte dos funcionários que beneficiam a organização e com o *turnover* (LEE; PARK; KOO, 2015; SLUSS et al., 2012; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008; KREINER; ASHFORTH, 2004; PRATT, 1998; LEE, 1969). Ademais, as organizações na atualidade esperam que os funcionários se conectem a elas em um nível mais profundo, o psíquico, e que estejam mais integrados de acordo com os objetivos organizacionais. As empresas querem ser parte da experiência de vida de cada funcionário (LEE; PARK; KOO, 2015; SLUSS et al., 2012). Tratar sobre a temática de identificação na atualidade pode soar estranho devido ao mercado de trabalho, às expectativas dos funcionários, às relações profissionais cada vez mais breves e flexíveis, a IDO é importante:

em um momento de turbulência e de erosão das relações indivíduo-organização. No entanto, é precisamente porque os indivíduos procuram posições ancoradas em cada um dos seus domínios sociais que é importante compreender a dinâmica, os riscos e o potencial de identificação nas organizações atuais. (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, p.360, tradução nossa).

Por fim, é importante destacar como a identificação organizacional é importante para cada pessoa, pois ser “um membro de uma organização ou trabalhar para uma organização constitui parte substancial da vida de um indivíduo que constrói seu autoconceito a partir da identidade da organização” (LEE; PARK; KOO, 2015, p. 1060, tradução nossa) na qual trabalha. Nas diferentes organizações pelas quais um indivíduo passará pode ocorrer o mesmo processo de construção do autoconceito.

3.1 O que é identificação organizacional

A identificação é um processo tanto psíquico como social. Ele é inerente para as pessoas, bem como todas as pessoas se identificam com algo. Ele não possui um sentido único, é algo contínuo por todo o período que permanece vinculado à determinada empresa, e cada vínculo de um funcionário com a organização na qual trabalha é singular (VADERA; PRATT, 2013; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1992). A definição de identificação organizacional remonta a década de 1960 com as obras de Brown (1969) e Lee (1969) publicadas respectivamente nos *journals Administrative Science Quarterly* e *The Academy of Management Journal* (LEE; PARK; KOO, 2015; RIKETTA, 2005). A identificação ocorre quando uma pessoa quer estabelecer uma relação satisfatória de autodefinição com um grupo ou indivíduo (KELMAN, 1958), com isso ela passa a ter um comportamento derivado da organização, ou seja, ela se autodefine em uma situação específica (BROWN, 1969). Esta relação que se estabelece é uma forma importante de ligação entre empresa-empregado. A identificação “depende da satisfação e do alcance de objetivos derivados de atividades que são originários da associação, envolvimento do ego e motivação intrínseca” (BROWN, 1969, p. 347, tradução nossa). A identificação presume que uma determinada pessoa aceite a influência para assim estabelecer um vínculo (KELMAN, 1958).

Uma forma de entender a identificação organizacional é olhar pelas teorias que falam sobre vínculos da organização com os seus funcionários. Os autores que tratam desta temática são muitos, por exemplo, Pagès et al (1987), Chanlat (1996), Motta (1991), Caldas e Tonelli (2000), Freitas (2006, 2000), Enriquez (2000), Matheus (2000) e Kramer e Faria (2007). O indivíduo precisa de relações com o outro para viver, pois é por meio delas que uma pessoa desenvolve a sua personalidade, ou seja, ocorre a construção do seu ego (CHANLAT, 1996). O indivíduo ao se vincular a uma empresa busca nela algo além dos retornos financeiros pela execução das suas atividades, ele busca tanto o reconhecimento como a identidade. É importante destacar que a organização pode modelar o indivíduo e ser fonte tanto de angústias como de prazeres (MOTTA, 1991).

A organização é um emaranhado de sentimentos, inclusive de angústias e medos, dos mais diferentes tipos (ENRIQUEZ, 2000). A união de pessoas em grupos tem como objetivo realizar um determinado projeto comum a elas, para que exista essa integração ocorre à atuação da idealização e da identificação do indivíduo para com o grupo, pois a identificação serve como base para a construção de vínculos entre pessoas (CALDAS; TONELLI, 2000).

Assim, ao se unir em equipes, as pessoas procuram algo além da simples execução das atividades, a qual originou o grupo. O indivíduo estabelece diferentes formas de laços com a organização ou grupos através de ligações materiais, psicológicas, imaginárias, emocionais e afetivas (CALDAS; TONELLI, 2000; FREITAS, 2000).

O vínculo pode estar relacionado a uma maior fidelização dos funcionários com a empresa, pois quando um indivíduo tem um vínculo de dependência em relação à organização há uma maior dificuldade para ele sair dela por vontade própria (MATHEUS, 2000). É importante que a pessoa reproduza comportamentos predominantes na organização para se manter no seu trabalho (CALDAS; TONELLI, 2000). Os dirigentes da companhia buscam empreender práticas para que os funcionários amem a empresa, bem como se devotem de forma integral à ela, bem como se identifique com ela e a idealize (ENRIQUEZ, 2000). O vínculo organizacional se refere à ligação entre o indivíduo com a organização, tendo como base o trabalho que ele exerce nela. Por meio dele pode se depreender o quanto a pessoa está envolvida, ligada e comprometida com as diretrizes e objetivos da instituição (KRAMER; FARIA, 2007).

A organização moderna cria um contexto para o indivíduo, no qual a carreira e o *status* que ele tem profissionalmente se tornam fatores muito relevantes em sua vida, os quais permitem a realização pessoal, o reconhecimento e a criação de um sentido para o trabalhador que necessariamente é vinculado ao ato de trabalhar. Esta situação faz com que a pessoa organize a sua vida em torno do trabalho, em função da sua profissão. Neste momento a identidade pessoal se iguala a identidade profissional, devido à isso há um deslocamento dos vínculos sociais para os organizacionais (FREITAS, 2006). Quando os valores fundamentais de uma pessoa são colocados a serviço da empresa pode acontecer uma alienação ideológica, assim a vontade de pertencer a um grupo e os desejos pessoais dela são deixados de lado para que prevaleçam os objetivos organizacionais, a organização adquire um valor muito grande e uma representação importante em sua vida, podendo até renunciar a própria identidade pessoal para uma melhor adesão à instituição em que ela trabalha (PAGÈS et al, 1987).

As definições apresentadas nos quatro parágrafos acima remontaram a conceituação da identificação ou vínculo criado entre os indivíduos e as organizações. A outra abordagem sobre identificação organizacional está em trabalhos de pesquisadores como Patchen (1970), Dutton, Dukerich e Harquail (1994), Pratt (1998), Riketta (2005), Ashforth, Harrison e Corley (2008). A seguir, serão destacadas as definições destes autores, bem como será apresentada a definição de IDO que será seguida por esta pesquisa.

Patchen (1970) construiu uma interpretação sobre a IDO, na qual ela é composta pela: percepção de características compartilhadas entre os membros de uma organização, a lealdade com a organização e seus objetivos e políticas e um sentimento de solidariedade com a organização, ser solidário a ela. Esta definição foi aos poucos transformada com o tempo e com o surgimento de teorias para complementar ou mesmo trazer novas expectativas. Outra definição fala que a identificação organizacional pode ser considerada como uma forma de apego psicológico que ocorre quando uma pessoa utiliza-se de características que definem uma empresa para se definir. Ocorre uma ligação cognitiva indivíduo-empregador. Dependendo da forma e do grau de identificação pode ocorrer impactos na elaboração do trabalho, bem como nas relações que um profissional estabelece dentro da organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

A IDO “é uma forma de apego psicológico, a qual ocorre quando os membros adotam as características definidoras da organização como características próprias deles” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 242, tradução nossa), ou seja, há uma ligação cognitiva por parte de um indivíduo em relação à empresa. A forma e o grau de identificação do indivíduo afetam o trabalho e as relações dentro da organização. A teoria de IDO pode ser considerada por uma vertente ligada ao comportamento organizacional e outra à comunicação organizacional, para a qual a IDO é baseada na troca do que fundamenta a empresa por meio da utilização da comunicação (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; SASS; CANARY, 1991), mas essas duas vertentes não devem ser tratadas como diferentes, mas sim complementares, pois a primeira tem um foco no indivíduo e a outra em aspectos da indução da identificação (CHREIM, 2002; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Um trabalho de metanálise foi elaborado por Riketta (2005), ele proporcionou uma visão mais abrangente sobre as pesquisas realizadas sobre a IDO até o início dos anos 2000. Para realizar este estudo ele analisou 96 trabalhos publicados em diferentes periódicos, de cada componente da amostra foram extraídas informações sobre o tamanho da amostra, origem e o nome da medida de IDO usada, as variáveis com as quais a identificação organizacional se relaciona e a confiabilidade das relações de identificação com outras variáveis. Ele levantou as principais definições que são atribuídas a IDO, a identificação como uma congruência da pessoa em relação aos valores organizacionais. Ela pode ser entendida também como a percepção de pertencimento com a organização, como um processo no qual o indivíduo incorpora a percepção de si como participante de uma determinada empresa, na qual ele se autodefine. Outra forma é

a definição como aspecto afetivo e motivacional, no qual o indivíduo tem a vontade de se autodefinir de forma emocional e satisfatória com a organização. Também a IDO pode ser explicada como um autoconceito de uma pessoa oriunda do pertencimento a um grupo considerando os valores e os significados emocionais desse grupo, ela é influenciada pela teoria da identidade social que combina aspectos emocionais e cognitivos. Por fim, a última definição é a ligação da empresa ao sujeito pela via cognitiva, emocional ou por ambas ao mesmo tempo, assim a empresa faria parte do autoconceito individual de cada trabalhador (RIKETTA, 2005).

Riketta (2005) destaca que a definição da identificação organizacional que está relacionada com a atração e o desejo de permanecer ligado emocionalmente para satisfazer a autodefinição em relação à organização, é uma das formas mais contemporâneas de abordar o assunto até o ano de 2005. O autor também aponta que o termo identificação organizacional era considerado parte do Comportamento Atitudinal Organizacional até a década de 1980, mas após isso as discussões aumentaram e o conhecimento ficou mais rico, consequentemente a IDO foi diferenciada dela, pois está relacionada com fatores diferentes, por exemplo, a intenção de permanecer na organização é mais forte em IDO do que no comportamento atitudinal organizacional, e as premissas da identificação são mais específicas.

A identificação organizacional tem grandes efeitos em como os funcionários entendem as ações da empresa. Caso a empresa não tenha funcionários identificados com ela algumas ações podem não ter o respaldo necessário pelos funcionários, e consequentemente as medidas não serão bem aceitas, como, por exemplo, o corte de custos. A identificação organizacional tem diversas implicações e está relacionada com variáveis como, desafio do trabalho ou prestígio organizacional (RIKETTA, 2005). Alguns anos depois da metanálise de Riketta (2005), tem-se um novo complemento da teoria de identificação organizacional, para o qual a identificação organizacional é um processo por meio do qual o indivíduo se autodefine, comunica a definição e utiliza o autoconceito para guiar sua vida no trabalho (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

De acordo com Ashforth, Harrison e Corley (2008) o conceito de identidade é importante, pois ele permite entender o que são as pessoas e os motivos que levam uma determinada pessoa a se identificar com uma organização, mas também ajuda a entender o comportamento dos indivíduos na empresa e o porquê deles se unirem a ela, bem como ajuda a explicar a interação dos funcionários. Já a identificação é importante porque “é o processo pelo qual as pessoas se definem, comunicam essa definição para os outros e usam essa definição

para navegar suas vidas, trabalho ou outro” (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, p. 334, tradução nossa).

Considerando todos os diferentes pontos de vista sobre a conceituação da IDO apresentados até aqui, constatou-se que a definição que melhor atende a proposta deste trabalho seja a de Pratt (1998), que a define como um processo no qual um indivíduo se autorreferência ou autodefine com base nas crenças, objetivos e valores de uma organização. Pratt (1998) destaca que a identificação pode ocorrer devido à quatro necessidades de um indivíduo, são elas:

- Necessidade se sentir seguro: ao se identificar a pessoa pode buscar a segurança em dois níveis, o nível psicológico e o nível físico. Em situações como na escassez de oportunidades de emprego, um empregado pode sentir a necessidade de permanecer no seu emprego, podendo ter medo de perdê-lo;
- Necessidade de pertencimento: para a teoria de IDO o pertencimento é de suma importância para ela existir. A “identificação organizacional pode ser vista como o remédio para a alienação experimentada pelos trabalhadores devido à divisão do trabalho” (PRATT, 1998, p. 182, tradução nossa);
- Necessidade de se sentir melhor sobre si mesmo: as pessoas procuram se identificar com uma organização para aumentar a sua autoestima; e
- Satisfação de necessidades holísticas: Uma pessoa que não se sente inteira pode procurar em uma organização o que falta para que ela se sinta completa.

Foi usado como complemento para mostrar as diferentes formas de identificação, o modelo expandido de identificação, proposto por Kreiner e Ashforth (2004), pois ele permite uma abordagem mais completa e complexa para compreender as diferentes formas pelas quais um indivíduo se identifica com uma organização, são elas: a identificação excessiva, desidentificação excessiva, identificação neutra e identificação ambivalente.

No ano de 1998 um trabalho realizado por Pratt reviu os pontos centrais e balizadores da teoria de IDO, este trabalho contribuiu para um melhor entendimento e condução das pesquisas atuais na área. Ele também destacou que a questão de como a identificação ocorre tem uma lacuna e que seria importante estudar esta situação no futuro. Outros pontos de destaque são: a necessidade de olhar com mais atenção à identificação e desidentificação, bem como entender as desvantagens da identificação. E estes itens são mostrados ao longo deste trabalho. Para Pratt (1998), a identificação organizacional pode ser definida como um processo,

por meio do qual as crenças de uma pessoa se referenciam (autorreferenciam) ou mesmo se definem (autodefinem) com base nas crenças, objetivos e valores de uma organização, ou seja, a pessoa passa a compartilhar os valores com uma empresa e até mesmo pode mudar os próprios valores para que fiquem parecidos com os da organização.

A IDO pode ocorrer por emulação, quando ocorre uma mudança, que pode ser por meio da socialização na organização, e que conduz a pessoa a incorporar as crenças e os valores da empresa. O autor destaca que para ocorrer à identificação, a pessoa precisa perceber como é saliente a identidade organizacional e deve se autocategorizar em relação à ela. A outra forma de identificação é a por afinidade, nesta os funcionários acreditam que os valores e as crenças da organização são semelhantes aos seus e o início do processo de identificação ocorre durante o recrutamento e a seleção. É importante destacar o grau de identificação da pessoa com a organização, pois dependendo dele a relação organização-funcionário pode ser prejudicada (PRATT, 1998). Ademais, Pratt (1998) destaca que um alto grau de identificação com a organização pode fazer com que o funcionário coloque os objetivos organizacionais na frente dos seus próprios objetivos e compartilhe dos fracassos e sucessos da empresa.

3.2 Origem e Influenciadores da Identificação Organizacional

O termo identificação organizacional é tratado na literatura de forma muito variada ao longo dos anos e seu início remonta da década de 1960, com os trabalhos de Lee (1969) e Brown (1969) nos *journals Administrative Science Quarterly* e *The Academy of Management Journal* (LEE; PARK; KOO, 2015; RIKETTA, 2005). Essas pesquisas trouxeram ideias iniciais da identificação organizacional, as quais foram trabalhadas posteriormente e o tema passou a ser tratado de diferentes formas, com o surgimento de novas teorias que deram suporte a IDO e ampliaram o conhecimento sobre esta temática, bem como enriquecendo cada vez mais o conhecimento sobre a identificação organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; PLATT, 1988; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Ao ampliar a visão sobre este tema e não apenas enxergá-lo como um simples processo de um membro identificar-se com a organização, mas sim tratá-lo com toda a atenção necessária que o assunto merece, tendo em vista que “as fronteiras organizacionais que distinguem um membro de um não membro são crescentemente menos transparentes e notáveis” (BARTEL; DUTTON, 2001, p. 115, tradução nossa). A partir da IDO diversos comportamentos e atitudes

em relação ao trabalho podem ser desenvolvidos (LEE; PARK; KOO, 2015). A complexidade do mundo atual requer que a teoria sobre identificação seja modernizada e ampliada, para incluir os fatores que compõem o trabalho e a relação trabalhador-empresa.

Um estudo quantitativo realizado com 834 funcionários da Tennessee Valley Authority (TVA) nos Estados Unidos no ano de 1962, oriundos de cinco localidades diferentes, foi feito para mensurar os diferentes aspectos das reações dos empregados com o trabalho que realizavam, com eles mesmos e com a TV, por meio da aplicação de um questionário. Um ponto importante desta pesquisa foi a separação da identificação de outras formas de envolvimento. Os resultados do estudo sugeriram que a identificação funcionário-empresa deve ser medida pelos motivadores simbólicos e não pelos motivadores pragmáticos, porque esta relação ou adesão é autodefinidora. As preocupações sociais, internas e externas à organização geram um impacto em seus membros. Ademais, é importante destacar que a IDO tem relação com a motivação para trabalhar e a realização profissional; outro ponto que o autor destaca é que a relação indivíduo e empresa para a qual deve ocorrer a identificação depende da ausência de outras alternativas sociais (BROWN, 1969).

No ano de 1969, além do estudo acima foi publicado outro artigo, o de Lee (1969), que teve como foco os cientistas do Serviço Federal de Saúde Pública dos Estados Unidos, e para alcançar os objetivos da pesquisa o autor utilizou o método quantitativo. Foi feito um questionário e aplicado ao público-alvo, 385 cientistas, dos quais 170 o preencheram e enviaram para o pesquisador. A pesquisa tinha como objetivo estabelecer uma relação entre a IDO e o prestígio organizacional onde Lee (1969) descobriu que quanto maior é a posição hierárquica do cientista maior é a sua identificação, que a IDO está relacionada com o prestígio profissional e quanto maior o prestígio organizacional maior será a IDO. Algumas das conclusões em que o autor chegou estão relacionadas com o tipo específico de trabalho destas pessoas nesta organização específica, como o próprio autor deixa claro na sua análise.

As mudanças sociais que foram rápidas e complexas na década de 1960 e 1970 aumentaram a importância da IDO, pois a mobilidade tanto geográfica como social criou mais desafios para as organizações que queriam criar um vínculo com seus funcionários (LEE, 1971). Neste contexto, Lee (1971) realizou uma nova pesquisa quantitativa como extensão da realizada em 1969. O objetivo dele era analisar as diferentes variáveis que estão associadas à identificação organizacional dos cientistas e explorar a relação entre satisfação e atitudes de trabalho com a IDO. Para a nova pesquisa 170 pessoas de uma divisão do Serviço Federal de Saúde Pública

dos Estados Unidos, onde funcionários científicos e supervisores imediatos responderam a um questionário, os quais deveriam indicar suas respostas em uma escala de um (menor) a sete (maior) para algumas variáveis. Além disso, tinham outras variáveis que não seguiam esta régua. O autor descobriu que a identificação organizacional tem pouca relação com o prestígio na empresa e na profissão, mas ela é uma função da satisfação geral dos cientistas com o trabalho, organização e profissão.

Os cientistas que apresentaram alta identificação organizacional “são geralmente mais produtivos, mais motivados e recompensados, mais satisfeitos e menos propensos a deixar a organização” (LEE, 1971, p. 225, tradução nossa). Outro ponto de destaque é que a IDO é melhor explicada por um conjunto de variáveis, tendo em vista o nível educacional dos cientistas. O autor destacou que a IDO não pode ser estudada sem levar em consideração as variáveis pessoais e do trabalho. Ele também apontou a necessidade de que estudos quantitativos futuros devam explorar a interação de múltiplas variáveis sobre a identificação organizacional (LEE, 1971).

A partir da década de 1980, a teoria de identificação organizacional ganhou alguns complementos com o surgimento da Teoria da Identidade Social e da teoria da Autocategorização, que ajudaram a criar uma unificação para os estudos. Com isso, evidencia-se que o indivíduo que está identificado com a empresa se vê ligado a ela, ou mesmo dependente dela, ele incorpora os valores e as crenças da organização (FERNANDES, 2008; ASHFORTH; MAEL, 1989). Dessa maneira, segundo Ashforth e Mael (1989), o indivíduo compartilha o sentimento de sucesso ou fracasso com a companhia. A associação organizacional fornece grande base cognitiva e afetiva para o processo de identificação com um grupo, e este argumento parte das Teorias da Identidade Social e da Autocategorização (SLUSS et al, 2012). Quando a empresa fracassa o funcionário pode compartilhar o sentimento de fracasso, o mesmo ocorre nas situações em que ela obtém sucesso. Notou-se um apego do funcionário em relação à empresa que traz consequências tanto para ele, quanto para a companhia, quanto maior a identificação com a organização, maior pode ser este compartilhamento de sentimentos. Outro ponto relevante diz respeito ao processo de identificação, o qual tem uma peculiaridade que diz respeito à medida que uma determinada pessoa começa a realizar a identificação com um determinado grupo, as características do objeto ao qual o indivíduo designa seu esforço de identificação começam a ficar mais relevantes e visíveis (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Os autores que abordam o tema até os anos 90 tiveram dificuldades para escrever sobre o assunto, pois acabavam por confundir a IDO com comprometimento organizacional e cidadania organizacional (MAEL; ASHFORTH, 1992). Posteriormente, na década de 1990, há indícios de que os trabalhos sobre identificação tiveram um maior ritmo de elaboração e a IDO se expandiu tendo como base a teoria da identidade social desenvolvida por Tajfel e Turner (1985) e que Ashforth e Mael (1989) relacionaram com a identificação.

No início da década de 1990, Mael e Ashforth (1992) elaboraram uma pesquisa com 297 ex-alunos de um colégio masculino localizado na região nordeste dos Estados Unidos. A escolha deste objeto de estudo se deu porque os autores propuseram a operacionalização do conceito de IDO e testaram o modelo de antecedentes e consequências da IDO para a organização. Pensando nisso, Mael e Asforth (1992) destacaram que o conceito que o indivíduo faz de si mesmo é composto tanto pela identidade pessoal quanto pela identidade social. Ademais, as definições que uma pessoa faz de si e dos outros tem um caráter relacional, ou seja, ela tende a estabelecer um vínculo entre si e com o outro, e também de comparar-se com o outro.

Eles elaboraram um modelo para estudar a IDO em uma escola em que realizaram o trabalho, e este modelo é composto pelos seguintes fatores (MAEL; ASHFORTH, 1992):

- Antecedentes organizacionais: este constructo é composto pelas variáveis: distinção organizacional, prestígio organizacional, competição interorganizacional e competição intraorganizacional.
- Antecedentes individuais: este constructo é composto pelas variáveis: tempo de permanência na organização, tempo decorrido desde a saída da organização, número de organizações que fez parte, existência de um mentor, satisfação com a organização e sentimentalismo.

Os antecedentes individuais e organizacionais influenciam a IDO em diferentes formas, gerando apoio organizacional, que pode ser, por exemplo, no caso da escola, contribuições financeiras dos ex-alunos para a instituição de ensino. O modelo mostra os benefícios que uma organização pode ter por causa da identificação dos seus membros, no entanto não mostra os impactos no indivíduo em decorrência deste processo (MAEL; ASHFORTH, 1992). Após as análises, os autores concluíram que o modelo acima precisa ser revisto, pois não se encontrou significância estatística na relação de algumas das variáveis com a IDO.

Um ponto importante do trabalho deles é a visão geral que trouxeram sobre a construção teórica da identificação organizacional, tanto olhando para a relação com o bem-estar dos empregados como sobre os processos de aquisição e fusão. Como a IDO é um processo único entre indivíduo e organização, é necessário que se tenha cuidado na sua gestão, com isso, no caso de fusões e aquisições, é importante ficar atento às consequências psicológicas que podem ser geradas aos membros dela (MAEL; ASHFORTH, 1992).

A teoria de identificação organizacional é predominantemente marcada pela abordagem funcionalista devido à Teoria da Identidade Social (HE; BROWN, 2013). A teoria da identidade social evidencia que as pessoas se classificam e classificam as outras em categorias sociais, que podem ser relacionadas de diversas formas, tais como, idade ou gênero (TAJFEL; TURNER, 1985). Além disso, uma pessoa tende a interagir com o grupo em que está ou mesmo com outros quando a identidade social dos grupos é saliente (SLUSS et al, 2012; TAJFEL; TURNER, 1985). A identidade social ocorre quando uma determinada pessoa se conceitua, tendo em vista o seu pertencimento a um determinado grupo, ou seja, para se definir é preciso lidar com fatores pessoais e sociais, bem como lidar com diferenças que existem entre o grupo e o indivíduo que busca se identificar com ele (TAJFEL, TURNER, 1985). Na identidade social, a pessoa classifica e também diferencia o seu grupo dos outros e isto ocorre pela necessidade de se definir em relação a algo e para manter a autoestima (MAEL, ASHFORTH, 1992; ASHFORTH; MAEL, 1989). É importante frisar que uma grande identificação com um determinado grupo não significa, necessariamente, que exista hostilidade com um ou vários grupos (HOWARD, 2000).

Uma das premissas da teoria da identidade social é a divisão em categorias (categorização), a identificação das pessoas com alguma categoria e a comparação do indivíduo, tendo como base o seu grupo em relação aos outros (ASHFORTH; MAEL, 1989). Além disso, Ashforth e Mael (1989) destacam que a identificação com uma pessoa e com um grupo tem como objetivo procurar similaridades e reciprocidades de relacionamento, ou seja, cada pessoa busca a afiliação com um grupo que compartilha características importantes para ele, e para identificar essas características faz-se necessário o uso de comparações de si com os outros, por meio da qual cada pessoa olha as características de cada grupo e entende como válida ou não, tendo em vista o seu autoconceito. As comparações são atos importantes para as pessoas, através delas os indivíduos conseguem identificar grupos mais adequados e que compartilhem

valores semelhantes aos seus. Além disso, as pessoas tendem a se definir em relação às suas referências sociais, como destaca Tajfel e Turner (1985).

Além disso, é importante destacar que a IDO pode implicar em uma identidade organizacional para o trabalhador e esta faz parte da sua identidade social (ASHFORTH; MAEL, 1989). A identidade organizacional não é positiva e nem negativa a priori, assim como a imagem externa construída pela empresa, ela depende de como a organização trata o tema e como faz a manutenção dele (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002). Além do mais, a reciprocidade nas organizações depende da identificação organizacional, bem como da identificação profissional (HEKMAN et al, 2009). Por fim, a Teoria da Identidade Social destaca que cada pessoa busca sempre ter uma identidade social positiva, pois ao se manter positiva o vínculo com o grupo permanece inalterado (TAJFEL; TURNER, 1985). Quando é negativa a permanência pode estar em risco e a ruptura pode ser um passo necessário e previsível.

A interação com um grupo promove ganhos emocionais, que podem ser oriundos do reconhecimento de ações tomadas (HOWARD, 2000). Para a Teoria da Identidade Social a identidade social diz respeito ao autoconceito que uma pessoa faz proveniente do seu conhecimento e significação emocional sobre um grupo ou grupos sociais (TAJFEL, 1978). Já a teoria da autocategorização pode ser definida como uma forma de especificar:

o funcionamento do processo de categorização social como a base cognitiva do comportamento do grupo. A categorização social do eu e dos outros em grupos e grupos externos acentua a similaridade percebida do alvo com o protótipo relevante do grupo ou do grupo externo (representação cognitiva de características que descrevem e prescrevem atributos do grupo). (HOGG; TERRY, 2000, p. 123, tradução nossa).

Segundo Hogg e Terry (2000), os protótipos, aos quais o texto acima se refere, são os atributos, características e estereótipos dos grupos que os diferem de outros grupos. A Teoria da Autocategorização afirma que os processos de comparação social levam o indivíduo a se autocategorizar e categorizar os grupos, diferenciando eles entre si. Outro ponto importante diz respeito à categorização de si mesmo, no qual uma pessoa pode assimilar ao self o protótipo de grupo, o que resulta na despersonalização do autoconceito. Quando o indivíduo é categorizado

a um determinado grupo, ele tende a mudar o seu autoconceito, ou seja, ele se despersonaliza e assim assume características inerentes ao time que fará parte.

Um estudo realizado por Fuller et al. (2006) com 205 profissionais de uma empresa de serviços de saúde, onde tanto supervisores quanto subordinados responderam a pesquisa. O estudo mostrou que o prestígio e o respeito estão positivamente relacionados à IDO, bem como evidenciou a importância da dinâmica interorganizacional e da intraorganizacional para entender a identificação.

Considerando as confusões em torno de dois temas importantes para o contexto organizacional, o comprometimento e a identificação, Van Knippenberg e Sleebos (2006) realizaram uma pesquisa para mostrar as diferenças entre eles. Para isso, foi realizada uma pesquisa transversal com 133 funcionários de uma universidade localizada na Holanda, no qual foi utilizada uma escala de IDO, a qual foi criada por Mael e Ashforth, e para mensurar o comprometimento organizacional foi usada a escala de compromisso afetivo desenvolvida por Allen e Meyer.

Van Knippenberg e Sleebos (2006) descobriram que o comprometimento está unicamente relacionado ao suporte organizacional. Eles também mostraram que a autorreferência é parte da identificação necessariamente e não deve ser pensado como algo separado, o que sustenta as definições anteriores da IDO (ver Pratt, 1998). Ademais, quando se compara o comprometimento com a identificação, nota-se no primeiro um maior alinhamento com a satisfação no trabalho e também no desejo de deixar a organização maior do que o segundo. Este dado é diferente dos estudos anteriores, o que implica na necessidade de outros pesquisadores verificarem a replicabilidade deste estudo para explorar o porquê de a identificação, neste caso, não apresentar relação forte com estes fatores. Os autores indicam que a IDO não será muito afetada por práticas organizacionais que tornam o trabalho mais agradável.

Uma pesquisa foi feita com 365 engenheiros ex-alunos de uma universidade do sul da França, por meio de um questionário que foi enviado ao público selecionado para entender a relação entre IDO, duas formas de comprometimento e emoções no local de trabalho. O comprometimento organizacional afetivo está associado com o contato de uma frequência alta de afetos positivos no trabalho. A IDO está relacionada com uma frequência maior de afeto (positivos e negativos), no entanto a correlação com afeto positivo não é significativa quando

se controla o comprometimento afetivo, quando o indivíduo constrói a sua identidade em torno da organização, ele o faz por encontrar algo considerado bom nela (HERRBACH, 2006).

Com o intuito de investigar a influência do clima da comunicação e da percepção externa de prestígio na identificação com diversos níveis organizacionais, Bartels, Pruyn De Jong e Joustra (2007) realizaram um estudo quantitativo, por meio da aplicação de um questionário, com 314 dos 1.100 membros de uma organização policial holandesa, na qual o governo holandês introduziu contratos de performance para mensurar e melhorar o desempenho interno e externo deste tipo de organização, com isto os profissionais que passaram pela pesquisa estavam no meio de um processo de mudança. Os resultados do estudo indicaram que o clima da comunicação tem uma associação maior com a identificação com o grupo de trabalho, as pessoas que ele atua no dia a dia, do que com a organização em si. Outro destaque é em relação ao prestígio externo percebido, o qual tem uma associação maior com a identificação do indivíduo com a organização como um todo, do que com os grupos de trabalho ou mesmo áreas (BARTELS; PRUYN DE JONG; JOUSTRA, 2007).

O ponto mais relevante do trabalho destes autores foi identificar que a IDO possui conceitos múltiplos, sendo importante pensá-la em diferentes partes de organização. Ou seja, a identificação pode ser vista na relação dos funcionários com o seu grupo de trabalho, com a área em que atuam, com a unidade de negócio e com a organização como um todo e que há correlações positivas da identificação entre os níveis organizacionais. Quanto mais próximos estão os níveis organizacionais maiores serão as relações entre eles, ou seja, se uma pessoa se identifica fortemente com o grupo de trabalho a tendência é que haja influências positivas na identificação para as outras camadas da empresa (BARTELS; PRUYN DE JONG; JOUSTRA, 2007).

O objetivo do artigo elaborado por Sluss e Ashforth (2008) era integrar os diferentes níveis de identificação, para isso eles usaram como exemplo a relação entre subordinado e gerente. É importante destacar que se identificar com grupos menores dentro de uma empresa pode fazer com que o indivíduo se identifique com toda a organização, ou seja, a identificação com partes pode levar a identificação com o todo. Segundo Sluss e Ashforth (2008), a identidade relacional concerne a definição do papel que cada indivíduo desempenha tendo em vista um relacionamento, já a identificação relacional diz respeito como cada indivíduo percebe o relacionamento, e ela também pode ser considerada como uma ferramenta para *sensemaking*, pois permite uma consistência do eu.

A identificação relacional converge com a IDO através da cessão de atributos relacionais à empresa, influência social, transferência de afeto e *sensemaking*; já IDO converge com a identificação relacional por meio do *sensemaking*, personalização das relações focais e transferência de afeto, ambas as convergências são moderadas pela interdependência de tarefas e prototipagem (SLUSS; ASHFORTH, 2008).

A partir de uma metanálise Lee, Park e Koo (2015) buscaram entender a relação entre a IDO e os seus resultados comportamentais e atitudinais, esta relação é moderada pela cultura nacional. As atitudes de trabalho, ou atitudinais, são a satisfação no trabalho, comprometimento com a organização e envolvimento, já os comportamentos são o que os funcionários fazem na sua função e além dela. Para realizar esta pesquisa os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica de diferentes formas em diferentes bases de dados e fontes de informação, com isso obtiveram 341 artigos publicados e 16 dissertações que não foram publicadas, os quais foram analisados e excluídos todos que não tivessem relação com o foco do estudo, o que resultou em 114 estudos sobre IDO. As pessoas com alta identificação organizacional estão mais propensas a contribuir com os objetivos organizacionais, desempenham atividades a mais do que deveriam e ajudam voluntariamente a empresa a alcançar os seus objetivos.

A IDO tem impactos significativos nas atitudes individuais dos membros nas organizações. Uma dessas atitudes é o envolvimento no trabalho, que é reflexo de crenças cognitivas, quando o trabalho fornece um senso de significado e supre as necessidades psicológicas. Outra atitude é a satisfação no trabalho que se refere a gostar do que faz e diz respeito a um estado emocional do indivíduo em relação à organização. A identificação organizacional está significativamente associada à atitudes-chave, tais como, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e também a comportamentos nas organizações, por exemplo, desempenho no papel e desempenho além do papel. Além disso, a identificação se mostra mais evidente nas situações em que o objetivo é a relação com a organização e não somente como o trabalho. É possível concluir que a identidade pessoal é algo complexo, fruto de interações com o ambiente e outros indivíduos, bem como a relação do indivíduo consigo mesmo. As pessoas precisam ter um sentido para a sua identidade, precisam saber qual é ela para que seja possível ter relacionamentos nos mais diferentes ambientes (LEE; PARK; KOO, 2015). Os autores destacam que:

A identificação organizacional, portanto, enraíza os indivíduos na organização, levando os atributos organizacionais, tais como os valores adotados, metas e normas para se tornarem salientes e autodefinidores para indivíduos; Através da identificação organizacional, a fronteira de identidade entre indivíduo e organização se torna turva. (LEE; PARK; KOO, 2015, p. 1050, tradução nossa).

A cultura nacional impacta com mais força as culturas com foco coletivo do que as com foco individualista. Os efeitos da identificação organizacional são moderados pela cultura nacional nos comportamentos e atitudes, em um contexto social de nível superior em que a organização está inserida, faz com que os efeitos sejam mais fortes numa cultura coletivista do que em uma cultura individualista. Os autores não encontraram evidências da moderação da cultura organizacional por outras duas dimensões da cultura, a orientação temporal e a tolerância a incertezas. Se o intuito da organização é tornar o desempenho dos empregados melhor é necessário que ela foque na identificação do indivíduo com a empresa, ao invés de apenas focar em aumentar o comprometimento, o interesse ou a satisfação, que também são importantes (LEE; PARK; KOO, 2015).

No ano de 2016 foi realizada uma pesquisa com médicos de família de uma grande empresa de saúde dos Estados Unidos e ela teve 102 respostas válidas de médicos desta instituição. A relação entre a IDO e a capacidade de realizar diagnósticos ou ao comportamento de tratamento não apresenta efeitos diretos, sendo assim ela pode agir mais como algo que impacta o desempenho (diagnósticos dos médicos ou tratamentos) circunstancialmente do que diretamente. Outro ponto de contribuição para IDO é a tentativa de resolução do conflito entre a IDO e a identificação profissional, pois o conflito não está nas pessoas que pertencem a uma ou a outra identificação, mas sim no desentendimento entre o que foi proposto como tratamento pelo médico e o que foi diagnosticado. A identificação organizacional é negativamente relacionada aos comportamentos dos indivíduos quando eles identificam que o grupo não apoia o comportamento, sendo assim as organizações por vezes podem esperar um determinado comportamento e os funcionários desempenharem outro (HEKMAN; VAN KNIPPENBERG; PRATT, 2016).

3.3 O indivíduo e a identificação organizacional

A seguir serão mostrados os principais impactos da IDO na perspectiva do indivíduo, os quais são apresentados em ordem cronológica dos trabalhos de Hall, Schneider e Nygren (1970) até Galvin, Lange e Ashforth (2015), o que mostra uma evolução e os principais impactos da identificação. Os aspectos dos indivíduos, tais como suas características, dinâmica pessoal e motivadores são importantes para a construção da identificação organizacional, pois ela tanto depende de fatores objetivos da empresa, como de subjetivos que partem dos trabalhadores.

A dinâmica pessoal e sua relação com a IDO foi estudada por Hall, Schneider e Nygren (1970) trazendo uma nova perspectiva à área, com um enfoque quantitativo. A pesquisa foi feita com 156 funcionários do Serviço Florestal dos Estados Unidos e os pesquisadores descobriram que a identificação organizacional aumentava de acordo com o tempo, a dependência que o empregado tem do empregador e o compromisso com o objetivo organizacional superior que é o serviço público. Outra descoberta está relacionada com o fato da posição não estar relacionada com a IDO. Um ponto de suma importância descoberto por eles é a influência de características pessoais na identificação organizacional, por exemplo, uma pessoa orientada para metas e filiação se identifica melhor com o Serviço Florestal dos Estados Unidos. Hall, Schneider e Nygren (1970), deixaram em evidência que quando se descreve o crescimento da identificação é de grande importância deixar claro o objeto da identificação do indivíduo, que pode ser desde a profissão dele até a organização na qual trabalha. Outro ponto importante é que determinados tipos de pessoas tendem a se identificar com determinados tipos de organizações. Como veremos adiante esta é uma questão relevante para a teoria de IDO. É importante destacar uma característica marcante dos profissionais que trabalhavam no Serviço Florestal dos Estados Unidos, eles tendiam a desenvolver toda a sua carreira na mesma organização (HALL; SCHNEIDER, 1972).

Uma pesquisa quantitativa sobre a IDO com uma amostra de 200 silvicultores dos 600 listados na lista dos Profissionais de Serviços Florestais dos Estados Unidos da região oriental dos EUA foi feita por Schneider, Hall e Nygren. Dos 200 sorteados para participar da pesquisa 141 realmente concluíram o questionário e tiveram os dados analisados. Uma das conclusões dos autores foi que a autoimagem de um indivíduo ao longo do tempo está positivamente relacionada com a IDO. Além disso, no início da carreira, as características do

trabalho são fortemente relacionadas com a identificação organizacional (SCHNEIDER; HALL; NYGREN, 1971).

O'Reilly e Chatman (1986) destacaram a importância da IDO e deixaram claro que as razões pelas quais um indivíduo se apegue a uma organização variam tanto pelas razões (atitudes, valores e objetivos da corporação) como pela manifestação na sua forma de agir. No estudo que realizaram, os autores pretendiam investigar as relações entre as diferentes dimensões de compromisso e atividades estabelecidas e atividades extras. Para eles a IDO é baseada no desejo de manter a autodefinição do indivíduo em relação à empresa, esta identificação é marcada por ser emocionalmente satisfatória e baseada na atração da organização. Para isso, realizaram dois estudos quantitativos com a aplicação de um questionário, um com 82 funcionários de um escritório de automação voltada para universidades. A segunda parte do estudo foi realizada com 162 estudantes de graduação da área de negócios, destes 89 eram de graduação e 73 dos MBA.

Dentre os achados nas pesquisas mostrou-se importante a forte relação existente entre o comprometimento baseado na internalização e a identificação e comportamentos pró-sociais. Este estudo foi importante pela tentativa de aproximar temas relacionados à identificação, mas temas como comprometimento, identificação e internalização são diferentes e devem ser tratados assim. Apesar de serem formas de apego psicológico com a organização é preciso vê-los como distintos e destacar as nuances da identificação e os porquês de ela não ser nenhum dos outros dois (O'REILLY; CHATMAN, 1986). A partir dos resultados obtidos podemos afirmar que o contato intenso com a organização por longos períodos implica em um aumento do grau com que as pessoas se identificam com ela, desde que o orgulho e o sentimento de propriedade dela estejam associados à atratividade da identidade organizacional (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Entender como ocorre a conexão entre funcionário e empresa é importante, porque é possível aprender a partir desta vinculação a identificação organizacional e os fatores que fazem um empregado se vincular ou não a determinado empregador. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) elaboraram um artigo no qual exploram o tipo de conexão existente entre os vendedores e a organização na qual trabalham, a 3M. Estes profissionais mostram no seu autoconceito traços dos valores que a organização fomenta, por exemplo, inovação e sucesso. Dentre as várias contribuições do trabalho deles, uma que precisa ser mencionada e que será trabalhada mais adiante, é o fato de a identificação organizacional poder ser positiva e negativa.

Além disso, os autores destacam que quando uma organização é reconhecida positivamente, devido ao seu *status* ou características sociais, ocorre uma facilitação do processo de identificação, pois o indivíduo tem uma tendência maior a ir de encontro a este tipo de organização e se vincular.

Eles destacam que os funcionários se apegam à organização quando incorporam em seu autoconceito as características que eles atribuem a ela (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Faz-se necessário definir que autoconceito é como uma pessoa comporta-se e se sente em um contexto social (MARKUS; WURF, 1987). Além disso, o autoconceito, tendo como base a Teoria de Identidade Social, é composto por características inerentes a cada pessoa, únicas de cada indivíduo, e a identidade social que abrange classificações de outros grupos que cada pessoa faz (ASHFORTH; MAEL, 1989). Mael e Ashforth (1992) refinam o conceito de identificação organizacional posteriormente e a definem como a percepção de unidade ou pertencimento a empresa.

A IDO “é uma forma de apego psicológico, a qual ocorre quando os membros adotam as características definidoras da organização como características próprias deles” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 242, tradução nossa), ou seja, há uma ligação cognitiva por parte de um indivíduo em relação à empresa. A forma e o grau de identificação da empresa com o indivíduo afetam o trabalho e as relações dentro da organização. Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), os funcionários identificados com a companhia tendem a agir de forma que beneficiem a organização, assim eles podem reforçar o seu autoconceito, que foi criado tendo em vista o local em que trabalham. Além do mais, a identificação proporciona um ambiente de cooperação para os membros da empresa, mas para quem não é membro ocorre um acirramento da competição e aumenta as chances dele permanecer e se dedicar aos objetivos organizacionais.

A identificação organizacional tem um impacto na imagem da organização, bem como na imagem percebida pelos funcionários, tanto a interna como externa. Caso a empresa tenha uma imagem externa negativa, esta situação pode criar problemas para os seus funcionários, tais como problemas de saúde, pois eles veem uma situação conflituosa, a empresa externa é vista como ruim e internamente eles não percebem isso. Isto pode ocorrer porque a imagem interna que os membros têm da organização é diferente da externa, isto ocorre caso os funcionários entendam a disparidade entre o que é visto externamente e internamente. Uma empresa com imagem externa boa pode melhorar o sentimento de pertencimento e a força da

relação funcionário-empresa e não gera efeitos negativos para o empregado (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Visando ampliar a teoria de IDO e explorar novas perspectivas, Mael e Ashforth (1995) realizaram uma pesquisa para descobrir como os comportamentos e as experiências anteriores, que fazem parte da *biodata* de cada um, fizeram com que os novos membros do Exército se identificassem com a organização. Um ponto de destaque do artigo foi mostrar que a teoria pode ser usada para analisar dados objetivos. A utilização da *biodata* se dá, pois, as experiências pessoais anteriores de uma pessoa influenciam muito a associação em categorias sociais, que podem ser organizações. Estas experiências podem ser desde o local onde nasceu até as ocupações dos pais. Este trabalho foi feito com uma amostra de membros do Exército dos Estados Unidos e sua escolha se fundamenta no reconhecimento e na imagem que as pessoas têm da instituição mesmo antes de entrar nela. No total 2.535 recrutas de gênero masculino participaram do estudo quantitativo e eles podiam ser membros ativos da reserva e da Guarda Nacional.

Os resultados do estudo indicam uma forte relação entre a *biodata* e a IDO. Mael e Ashforth (1995) destacam que no Exército dos EUA a identificação ocorre pela congruência entre as atividades da instituição e os interesses pessoais, a conformidade com as expectativas do Exército ou internalização, preferência por se associar a grupos e a orientação para a realização de atividades com ambição. Ou seja, determinados indivíduos estão inclinados a se identificar com um determinado tipo de organização, por exemplo, havia uma relação forte entre as pessoas que fizeram trabalho voluntário e a identificação com o exército. Estes dados são muito interessantes já que mostram como fatores que antecedem a identificação organizacional podem influenciá-la posteriormente. Outro ponto relevante é o impacto da IDO no trabalho, ao mostrar que uma gestão adequada pode impactar positivamente a organização.

Pensando também na questão de comparação, mas com outro enfoque, Bartel (2001) realizou um estudo baseado no fato de que as organizações estão expandindo as fronteiras internas e externas que as definiam e isso permite que os empregados façam comparações com grupos externos, por exemplo, a comunidade. O objetivo disto é criar vínculos entre a organização e *stakeholders*, de acordo com a autora. Apesar disso, até o momento os estudos do tema focaram nas comparações que envolvem diretamente a organização, por exemplo, a comparação da empresa com a sua concorrente.

Com base nisso, Bartel (2001) propôs um estudo focado nos indivíduos que trabalhando na Companhia Pillsbury em Minneapolis exercem atividades de alcance comunitário, ou seja, eles desenvolvem atividades além do domínio da tarefa da empresa. As atividades apresentam-se em quatro vertentes: ensinar conceitos relacionados com o trabalho para alunos de uma escola que têm dificuldades econômicas; desenvolver a capacidade de leitura de alunos com grau de habilidade baixa; a entrega de alimentos para pessoas que estejam incapacitadas e que não tenham como preparar o próprio alimento; e a construção de casas para pessoas de baixa renda. Estas atividades comunitárias são executadas por membros de diferentes níveis hierárquicos da empresa, os quais formam grupos pequenos que têm tarefas compartilhadas. O objetivo destas atividades estava ligado tanto em ajudar a comunidade como também a organização, por meio de informações sobre diferentes públicos e melhoria da reputação organizacional, como deixa claro a pesquisadora.

Para realizar a pesquisa, a autora fez seis entrevistas com coordenadores destas atividades da Pillsburg e realizou observação no local. Também foi aplicado um questionário baseado no *Twenty Statements Test* que possui medidas qualitativas, para 310 funcionários da empresa que participavam dos programas comunitários. Dentre as conclusões podemos citar a constatação da maleabilidade da IDO e a identificação não permanece inalterada, ela sofre a influência de novas experiências vivenciadas pela pessoa e com isso se torna mais forte ou mais fraca. Bartel (2001) ressaltou que as comparações sociais são parte fundamental da identificação organizacional, o indivíduo compara-se a outras pessoas e grupos (organizações e equipes) a fim de criar o seu próprio autoconceito. E quando não há uma ameaça explícita e nem a necessidade de autoproteção as comparações sociais promovem o *sensemaking* e a coleta de informações. Elas, segundo a autora, são uma forma de dar significado às interações com outros grupos. Ademais, as comparações sociais podem ter um lado conservador em momentos de alta ameaça, com isso não se eleva tanto a autoestima e identificação quando se compara com uma situação de baixa ameaça, na qual o foco seria em alavancar oportunidades para crescer e se realizar (por exemplo, autoestima).

A partir de um estudo teórico sobre identificação organizacional, Ashforth, Harrison e Corley (2008) responderam a quatro questionamentos básicos, que são: o que seria a identificação, a importância da identificação, como ocorre a identificação e se ela é única ou múltipla. Este trabalho permitiu entender a evolução do conceito e como ele se relaciona com conceitos próximos, tanto estreitamente quanto não. A IDO tem formulações que partem de

algo mais estreito para algo mais abrangente, mas de forma contínua. A parte mais estreita, que é o centro do conceito de identificação fica focalizada na definição do indivíduo em relação à organização, ou seja, o indivíduo é a organização, ele a acha importante para si e tem sentimentos por ela. Ao ampliar o conceito de identificação tem-se a inclusão de conteúdos relacionados à identidade nas organizações que são centrais, ao mesmo tempo distintivos e de certa forma tem uma duração prolongada, são eles: “os valores [...], objetivos [...], crenças [...], traços estereotipados [...], conhecimentos, habilidades e capacidades” (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, p. 330, tradução nossa). Por meio da IDO os indivíduos se modelam em relação a uma determinada organização, quanto mais eles internalizam esses atributos apresentados. É importante destacar que os pontos centrais não incluem todos os conteúdos da identidade, o que mostra uma independência entre os dois pontos, no entanto quanto mais forte fosse a identidade mais ela terá a integração destes dois pontos. Por fim, as formulações mais amplas são relacionadas aos comportamentos da identidade, que dizem respeito aos comportamentos que apoiam a organização, eles podem ser éticos ou não, a depender do que os empregadores exigem dos seus empregados (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

A identificação organizacional afeta os comportamentos de ajuda na organização, cooperação, tomada de decisão benéfica para a empresa, motivação, desempenho na função, satisfação no trabalho, suporte social, compartilhamento de informações, satisfação no trabalho, criatividade, controle organizacional, dentre outros impactos que os autores fizeram o levantamento histórico. Mas é importante destacar que a IDO em alguns estudos iniciais era confundida com outros temas e também que ao longo do tempo autores começaram a verificar que ela não traz apenas benefícios, mas também traz prejuízos, enquanto que para um determinado tipo de organização a IDO pode ensejar a criatividade e em outro tipo ela pode mitigar a criatividade (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Em uma organização o indivíduo pode se identificar com diferentes níveis organizacionais; ele pode se identificar com uma ocupação específica, departamento, equipe, unidade, subunidade, entre outros níveis que dependem do modelo organizacional de cada organização, e cada um deles pode ter uma identidade diferente (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Gioia, Schultz e Corley (2000) destacam que há três tipos de abordagens para a identidade organizacional, são elas: a identidade entendida como identidade organizacional;

a identidade dos indivíduos na empresa em que trabalham; e a identificação com as organizações.

A identificação pode ser vista como algo dinâmico orientado para um processo que se renova e existe por meio da interação do *sensebreaking*¹ e *sensegiving*², que afetam a promulgação da identidade individual e *sensemaking*³, com isso corroboram para a construção da identidade narrativa, e este modelo se mostra como uma forma de ciclo. A promulgação e a validação social são necessárias para que um indivíduo incorpore a identidade organizacional em sua autodefinição, com isso ele passa a representar um modelo representativo da identidade da empresa em que trabalha (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008).

Entre os anos de 2004 e 2005, 793 CEOs das maiores empresas americanas presentes no *USA index of industrial and service firms* participaram de uma pesquisa, por meio da aplicação de um questionário. Os autores desta pesquisa acreditavam que a percepção de outras pessoas sobre a organização interfere na forma com que os funcionários com alta identificação se autoconceituam. A manutenção de uma imagem positiva da empresa depende da internalização da identidade organizacional, os indivíduos com alta identificação organizacional tendem a preservar e reforçar uma imagem positiva. Outro ponto que destaca o que a identificação implica é que há evidências de que os funcionários que estejam identificados com a organização tendem a agir voluntariamente para ajudá-la e os funcionários dela (BOIVIE et al., 2011). Ou seja, as “pessoas com altos níveis de identificação organizacional também são susceptíveis de estar especialmente preocupadas que a sua organização apresente uma imagem positiva para os seus constituintes externos.” (BOIVIE et al., 2011, p. 553, tradução nossa).

Os CEOs que se identificam muito com a organização têm maior dificuldade para justificar o enriquecimento próprio quando a empresa tem um desempenho financeiro baixo. Contudo, eles tendem a usar menos as aeronaves da organização. O CEO que tem identificação forte com a organização pode não separar o eu da companhia, com isso suas atitudes tendem a ser mais benéficas para a empresa, por exemplo, eles se preocupam com a imagem que irão levar externamente e tomam atitudes voltadas para os interesses organizacionais. A

¹ *Sensebreaking* é a maneira pela qual indivíduos ou organizações necessitam quebrar sentido de algo para dar um sentido posteriormente (GIULIANI, 2016; PRATT, 2000).

² *Sensegiving* ocorre na tentativa de influenciar a construção de significados e o *sensemaking*, tendo em vista alcançar a realidade objetivada pela organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

³ *Sensemaking* é um processo, que pode partir de uma empresa, no qual ocorre a atribuição de significados a uma situação específica. Também pode ser visto como uma racionalização dos sentidos atribuídos, pelas pessoas, para determinadas situações (GIULIANI, 2016; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

identificação organizacional do CEO tende a reduzir os custos globais de agência, que poderiam surgir caso ele não esteja identificado com a empresa (BOIVIE et al., 2011).

No ano de 2013, He e Brown (2013) realizaram uma revisão de literatura tanto da identidade quanto da identificação organizacional, para as quais eles demonstraram quais as abordagens predominantes em cada uma delas. A teoria de IDO é marcada por uma abordagem funcionalista predominantemente, devido à Teoria da Identidade Social que criou um maior consenso para este campo. Por ser uma perspectiva mais pragmática com foco em dar respostas para um problema, ocorre uma dificuldade em elaborar uma visão mais ampla e um entendimento mais profundo desta teoria, bem como o mapeamento dos fatores influenciadores e no que ela influencia, tanto de uma perspectiva do indivíduo como da empresa. Já a identidade organizacional está dividida entre a funcionalista, social construcionista, psicodinâmica e pós-moderna, o que permite uma visão mais diversa e ampla.

A identificação organizacional é influenciada por fatores dinâmicos, interacionais e interpessoais de acordo com as novas pesquisas realizadas. Os empregados têm uma tendência maior para se identificar com uma organização que seja atraente para ele, já que isso pode aumentar a autoimagem percebida da pessoa. As trocas sociais no ambiente profissional também são um fator importante para a IDO. Os líderes, por meio de diferentes papéis, desempenham um papel importante no contexto organizacional, eles podem influenciar as percepções, as relações e a própria identificação na empresa. Outro fator importante para a IDO é o intercâmbio social ou troca social, na qual o funcionário deve retribuir afetivamente a organização que lhe der ganhos (HE; BROWN, 2013).

Alguns pontos podem ser a base para estudar a IDO em próximos estudos, entre eles está a liderança que poderia ser estudada por meio de diferenças individuais ou fatores contextuais e a sua relação com a identificação, bem como analisar os diferentes papéis da liderança, níveis de liderança na organização e seus impactos na identificação. Ainda faltam estudos mais robustos e com maior profundidade para entender a relação de IDO e do desempenho financeiro; mesmo tendo estudos que mostraram alguma relação positiva, poderia se entender a IDO atuando com fatores moderadores dos indivíduos e do ambiente e entender a relação entre vontade e capacidade de execução do trabalho. A responsabilidade social das empresas, as orientações de autoconceito, as motivações, a personalidade e outras identidades dos indivíduos são oportunidades a serem exploradas no futuro para entender o impacto em IDO (HE; BROWN, 2013).

Por meio da análise teórica, Galvin, Lange e Ashforth (2015) trouxeram o lado negativo da identificação organizacional e focaram em um tema diferente de identificação excessiva que é o conceito de identificação organizacional narcisista, o qual diz respeito à situação em que uma pessoa vê a própria identidade como ponto central da identidade da organização em que está inserida, com isso “o indivíduo percebe a identidade da organização como sendo secundária subsumida dentro da identidade do indivíduo” (GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015, p. 164, tradução nossa), ou seja, a identidade organizacional é dominada pela identidade do indivíduo. Esta situação pode ocorrer quando pessoas que têm o poder e a responsabilidade em uma determinada organização se utilizam deles para alcançar benefícios próprios, o que é diferente do conceito de IDO, por meio da qual um indivíduo toma atitudes que beneficiam a empresa. Estes indivíduos com muito poder e responsabilidade enxergam a empresa como ponte para alcançar seus próprios objetivos e usam a sua influência para ter a estrutura organizacional ao seu favor. A identificação narcísica é diferente dos outros tipos de IDO, ela não está relacionada a uma oposição à identidade organizacional, ou seja, ela é diferente da desidentificação e nela não tem o conflito que marca a identificação ambivalente.

Os autores destacam que na IDO convencional há uma convergência, sem dominação, das identidades organizacionais e individuais, nesta interação podem ocorrer níveis mais fortes de identificação em que a identidade do indivíduo é sobreposta pela da organização, sem que a pessoa perca a sua independência em relação à empresa. A identificação excessiva é demonstrada pelo indivíduo ver “o eu como uma expressão da identidade da organização” (GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015, p. 166, tradução nossa), nesta situação o empregado pode até mesmo colocar em risco o seu bem-estar ou o da própria empresa para alcançar os interesses organizacionais, os quais ele percebe, mas não necessariamente tem certeza. Já a identificação neutra, marcada pela não ligação entre a identidade da organização e a da pessoa, pode ceder espaço para identificação convencional, excessiva ou narcisista. Por fim, é importante destacar que identificação excessiva é diferente de alta identificação, já que a alta IDO pode contemplar a identificação convencional, excessiva ou narcisista, ao mesmo tempo ela pode dar base para comportamentos que beneficiem a organização, como também pode levar a comportamentos que podem acarretar na exploração da empresa em benefício da própria pessoa (GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015).

Indivíduos que tenham alto narcisismo, identificados por análises psicológicas, e que estejam em organizações nas quais eles dispõem de controle, influência, sentimento de

dono sobre a empresa, a organização recebe alta consideração dos seus membros e se identificados pode levar a identificação narcisista. O indivíduo pode ter níveis diferentes de identificação organizacional narcisista, em níveis mais baixos é possível notar uma clara distinção entre a definição da pessoa e da organização, ele tem noção de como usa a organização para o seu próprio interesse, já quem tem níveis mais altos não perceberá a distinção entre si a empresa (GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015).

3.4 A empresa e a identificação organizacional

A seguir serão mostrados os principais impactos da IDO na perspectiva das empresas, os quais são apresentados em ordem cronológica dos trabalhos de Hall e Schneider (1972) até Marra, Fonseca e Marques (2014), o que mostra uma evolução e os principais impactos da identificação. Também será destacado como as empresas fazem para tratar de forma objetiva a IDO dos seus empregados.

Um estudo da década de 1970 tinha como objetivo examinar os correlatos individuais e também os organizacionais da identificação, bem como comparar os dados com a pesquisa feita pelos autores (HALL; SCHNEIDER, 1972). Neste estudo Hall e Schneider (1972) analisaram dois tipos diferentes de organização, a amostra era composta de 90 profissionais que trabalhavam em três grandes laboratórios localizados em Connecticut e por 72 membros com diferentes funções na Igreja Católica Apostólica Romana. Os autores escolheram estes dois tipos de organização, pois elas apresentaram características distintas, os membros da Igreja Católica tendem a ter toda a sua carreira em uma única organização e os profissionais de pesquisa têm uma carreira com maior mobilidade, podendo trabalhar em mais de uma organização.

Hall e Scheneider (1972) descobriram que existia uma forte correlação entre a identificação organizacional e o desafio do trabalho, independentemente do tipo de organização e do tipo de carreira dos indivíduos. Um fator que mediava essa interação era a satisfação que se tem no trabalho. Havia evidências de que a IDO estava positivamente relacionada com quem desenvolve a carreira em uma única empresa. Na carreira desenvolvida em uma única organização, um indivíduo pode conseguir tanto satisfazer as suas necessidades de ordem superior como também de afiliação e segurança. Mas quando se tem uma carreira na qual trabalhou em mais de uma companhia a pessoa tende a buscar oportunidades de crescimento

deixando de lado a questão de segurança. A IDO fraca ou forte destaca uma interdependência em relação a como as pessoas se enxergam, quando ela é média ela pode ser em função da autoimagem do indivíduo. Por fim, os autores destacam que a “identificação organizacional parece ser um processo no qual um ‘tipo certo’ de pessoa é mais provável de entrar em uma organização e estar pronto para se identificar com ela” (HALL; SCHENEIDER, 1972, p. 349, grifo do autor, tradução nossa).

O processo pelo qual um empregado se identifica com a companhia em que trabalha é muito relevante para os estudos das organizações, devido aos impactos positivos nas empresas. Neste contexto, faz-se necessário um estudo para examinar a IDO por uma perspectiva de construção da identificação (ROTONDI, 1975a). Rotondi (1975a) elaborou uma pesquisa na qual se propôs a estudar tanto isto, como os comportamentos relacionados à identificação. Para alcançar os seus objetivos ele realizou uma pesquisa de caráter quantitativo com 107 funcionários, que não ocupam cargos gerenciais, de um laboratório de pesquisa e desenvolvimento na região centro-oeste dos Estados Unidos. O ambiente de trabalho era marcado por uma forte competitividade interna e pelos avanços tecnológicos, os quais impactam no processo de identificação.

Este estudo indicou que havia uma relação inversa entre a IDO e as variáveis como eficácia e criatividade. Junto a isso, as variáveis como idade, tempo de trabalho na atual organização e escolaridade não têm correlação significativa com a IDO. O autor levantou dúvidas sobre a utilidade operacional do conceito de identificação nas empresas de pesquisa e desenvolvimento, já que há ausência de uma relação relevante entre a identificação e a eficácia organizacional. Concluindo, Rotondi (1975a) sugere que, a identificação organizacional em organizações com foco em inovação e as que não têm foco em inovação, bem como as que são meritocráticas e as não meritocráticas, são diferentes.

A distinção entre gestores e não gestores é algo importante para os estudos de IDO, pois os gestores têm um papel fundamental em organizações. Considerando isso, Rotondi (1975b) realizou uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de um questionário com 187 alunos de uma escola de negócios do centro-oeste norte americano. O questionário era composto por escalas de atitudes que faziam relação com quatro variáveis de identificação organizacional, são elas: identificação organizacional, identificação do grupo de trabalho, identificação ocupacional e identificação com grupo externo. O estudo concluiu que há evidências que a gestão está associada às questões sobre assuntos sociais ou políticos de uma

comunidade, bem como consideram que participar destas questões são importantes para a sua carreira. Outro ponto de destaque é que os gestores estão congruentes com os objetivos organizacionais dos seus subordinados, mas isso precisa ser estudado em estudos futuros, tendo em vista que “o progresso organizacional de um gerente geralmente depende do desempenho de seu grupo” (ROTONDI, 1975b, p. 896, tradução nossa). Por fim, um dado interessante do trabalho mostra a falta de relação entre compromissos organizacionais e do grupo de trabalho para os não gestores. Sendo assim, em um ambiente com clima organizacional competitivo o processo de identificação do empregado com a organização é prejudicado, porque os objetivos de um determinado grupo podem ser postos acima dos objetivos organizacionais, e isto pode impactar em muito na organização já que não haveria uma sinergia interna que possibilitasse alcançar um objetivo maior.

Um estudo do final da década de 1970 abordou a questão da participação acionária de funcionários em uma empresa e a relação com a identificação. A organização alvo do estudo era uma empresa de transporte regional em um país ocidental, que foi comprada pelos próprios funcionários. A pesquisa teve duas formas, a primeira foi a coleta de dados para mensurar o desempenho organizacional e a segunda parte refere-se a um questionário destinado aos funcionários com função gerencial e não gerencial que resultou em 87 questionários passíveis de análise. Ademais, a organização é composta por funcionários que não são acionistas e a pesquisa também os abordou. Como resultado do estudo, Long (1978) identificou que os membros da organização que têm participação acionária possuem maiores níveis de integração, envolvimento e compromisso que são variáveis que compõem a identificação organizacional. Estas variáveis componentes da IDO estão de acordo com Patchen (1970).

Um estudo etnográfico foi feito com os distribuidores da Amway por Pratt, com o intuito de explorar tanto as práticas organizacionais voltadas para a IDO como o processo de identificação organizacional dos colaboradores. Esta pesquisa explorou os resultados negativos e positivos da identificação das pessoas com a empresa; para alcançar os objetivos propostos o autor utilizou os seguintes métodos em conjunto: observação participante, coleta de documentos e entrevistas. Constatou-se na pesquisa que as organizações tinham duas práticas que visavam gerenciar o processo identificatório. As práticas eram o *sensebreaking* que diz respeito à quebra dos sentidos e significados em um determinado momento e o *sensegiving* que é o fornecimento de sentidos, que conseqüentemente gerará um significado (PRATT, 2000).

As organizações utilizam duas formas de socialização, as quais impactam no *sensemaking* dos indivíduos. A primeira prática é a construção de sonhos, que diz respeito à criação da necessidade de possuir algo e essa necessidade pode crescer ao longo do tempo. Se ela for feita de forma contínua os indivíduos envolvidos tenderão a buscar pela autovalidação. Já a segunda é a programação positiva que opera junto com o *sensegiving* e auxilia no pensar positivamente, através do *mentoring*. Nas situações em que o *sensebreaking* e o *sensegiving* funcionam adequadamente ocorre uma identificação positiva dos indivíduos com as empresas. No entanto, quando elas falham pode ocorrer uma desidentificação ou identificação ambivalente das pessoas (PRATT, 2000).

No mesmo ano da realização do estudo da Bartel, três pesquisadores (Smidts, Pruyn e Van Riel) realizaram uma pesquisa quantitativa em três organizações diferentes, uma grande empresa sem fins lucrativos (que teve 402 participantes), uma grande empresa de serviços públicos de utilidade pública que passava por uma fusão (que teve 482 participantes) e a última um banco (que teve 1.127 participantes). Por meio delas mostrou-se a importância da comunicação organizacional para a identificação organizacional (SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001).

Segundo Smidts, Pruyn e Van Riel (2001), o formato da comunicação dos empregados da empresa, a situação em que ela está inserida e o conteúdo da comunicação, aumentam o prestígio percebido e consequentemente ajudam a explicar a identificação organizacional. Os funcionários que pertencem a uma companhia bem respeitada têm a autoestima fortalecida e se sentem orgulhosos de pertencer a ela. O prestígio externo percebido se refere a como as pessoas externas à organização a veem e quanto melhor o prestígio externo melhor a identificação organizacional, pois o funcionário se sente bem e não há conflitos com uma imagem ruim da organização. Ademais, o clima da comunicação tem uma ligação melhor com a IDO do que com o conteúdo da comunicação. É importante destacar que “os funcionários se identificam com organizações que acreditam serem positivamente avaliadas por pessoas de fora” (SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001, p. 1058, tradução nossa), o que mostra a importância tanto do que ocorre internamente na organização como o que é visto de fora, como as pessoas enxergam a empresa, se ela tem ou não uma boa reputação.

Uma grande contribuição destes autores residiu no fato de que eles exploraram a relação em diferentes contextos organizacionais e isso permitiu uma análise menos enviesada. Eles demonstraram que existem diferenças na relação entre o prestígio externo percebido e o

clima da comunicação na identificação organizacional de acordo com o tipo de organização, por exemplo, na empresa menos prestigiosa o clima da comunicação se sobressaia como fator mais influente de IDO. Já em empresas com maior visibilidade e prestígio, o prestígio externo percebido aparenta influenciar mais a identificação organizacional (SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001).

Outra pesquisa de 2001 que trouxe uma contribuição para a IDO foi feita por Wiesenfeld, Raghuram e Garud, que consistiu em relacionar o trabalho virtual e a IDO. Para isso eles realizaram um estudo, através da aplicação de um questionário a vendedores de uma empresa de tecnologia, que tinha iniciado o programa de trabalho virtual há mais ou menos seis meses. A pesquisa teve 250 respostas válidas. Este estudo fez parte de uma análise maior que os pesquisadores estavam realizando e para a qual realizaram estudos de referências bibliográficas e entrevistas semiestruturadas, os quais deram origem ao instrumento, que foi testado com diferentes públicos para entender, visando à melhoria dele para realizar a pesquisa. O trabalho virtual era característica marcante da época e também por causa da relevância econômica, além disso, há grandes desafios para as empresas na gestão (de necessidades de novos sistemas de informação até mudanças da cultura organizacional) deste público e o próprio público tem desafios em lidar com o afastamento do local de trabalho, que vão desde a definição do seu papel até a forma com que eles se definem em relação à empresa (WIESENFELD; RAGHURAM; GARUD, 2001).

Os funcionários que trabalham virtualmente não têm acesso aos rituais, símbolos ou cerimônias que servem para criar uma maior vinculação entre empregado-empregador, mesmo assim os indivíduos que trabalham fora do ambiente organizacional podem se identificar com a organização, independentemente da distância e do contato. Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001) dizem que o apoio social baseado no trabalho que recebem os trabalhadores virtuais e as necessidades da afiliação em conjunto são preditores fortes da IDO, pois a necessidade de contato pessoal está positivamente relacionada à força da identificação neste público. Ademais, por meio do apoio social os gerentes conseguem engajar funcionários que têm uma afiliação baixa, consequentemente melhoram a identificação. Mas os autores destacam que no ambiente de trabalho virtual “a relação entre a necessidade de afiliação e a força de identificação organizacional é atenuada quando o nível de apoio social percebido pelo trabalho é relativamente alto” (WIESENFELD; RAGHURAM; GARUD, 2001, p. 223, tradução nossa).

Um fato importante da relação entre a mudança organizacional e a IDO está no tocante ao processo de mudança, pois ocorre uma alteração na identificação do indivíduo com a organização, com isso se faz necessário utilizar a comunicação da gestão para ir do processo de desidentificação dos aspectos antigos da empresa para a reidentificação com os novos aspectos da empresa após a mudança. “A mudança organizacional efetiva requer uma mudança na identificação dos membros” (CHREIM, 2002, p. 1124, tradução nossa), isto é algo importante nos estudos de IDO, pois traz a importância dos processos de desidentificação e reidentificação no contexto da mudança organizacional. Destaca-se neste estudo que a identificação é um processo interno de cada pessoa, com isso não são somente táticas gerenciais que irão facilitar o processo, mas também a aceitação de novas metas de identificação para os funcionários da empresa (CHREIM, 2002).

A identificação organizacional pode gerar informações importantes ou mesmo ajudar a explicar a mudança organizacional, mas estes dois temas relevantes para o contexto organizacional não tiveram estudos que os aproximassem através de teorias da comunicação até 2002. A teoria de mudança organizacional e a IDO possuem uma ligação próxima, já que ambas mostram como é importante o aspecto individual dos trabalhadores para a análise, pois as pessoas de cargos de gestão influenciam os membros no processo de mudança e no de identificação. Pensando nisso, o autor elaborou uma pesquisa para mostrar a ligação entre estes dois pontos; ele propôs que a identificação pode aumentar a compreensão da mudança ao considera-la no âmbito individual que impacta o nível maior, o organizacional, e a gestão da mudança que pode ser usada para levar os indivíduos a identificação. O estudo de Chreim focou em analisar dois artigos, da década de 1990, retirados do Banco de Montreal e do Royal Bank do Canadá, que são instituições canadenses, estes artigos demonstravam a intenção do banco de mudar práticas tanto de negócio como de perfil de liderança necessárias para a empresa (CHREIM, 2002).

Dukerich, Golden e Shortell (2002) realizaram um estudo com médicos dos três maiores sistemas de saúde dos Estados Unidos; primeiramente eles fizeram grupos focais com estes profissionais para identificar a identidade dos sistemas de acordo com a visão deles, após isso eles realizaram a aplicação de um questionário para o mesmo público, no qual conseguiram 1.504 respostas, para entender a força da IDO, a atratividade da imagem externa, entre outros itens. Posteriormente, foram coletados dados de 285 médicos para acompanhar as informações. O objetivo deste estudo foi entender o comportamento voluntário de cooperação no ambiente

organizacional, para isso os autores utilizaram diversas métricas como a força da identificação, a percepção da atratividade da identidade, imagem externa e os próprios comportamentos cooperativos.

Por meio do estudo da identificação organizacional é possível entender como os funcionários podem ter comportamentos cooperativos voltados para beneficiar a organização. A IDO ajuda os funcionários a entenderem o que a companhia representa. Os autores concluíram que a força da IDO está positivamente relacionada com a atratividade da identidade percebida, atratividade da empresa e comportamento cooperativo. A percepção de atratividade da empresa, por meio da qualidade dos pacientes ou tecnologia, é um preditor da identificação organizacional, para o caso dos médicos. A IDO atua como mediador parcial da relação entre comportamento cooperativo e imagem externa construída, mas media totalmente a relação entre a atratividade da organização e a disponibilidade dos médicos para terem comportamentos de cidadania organizacional (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL 2002).

A organização pública Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) foi analisada para entender quais fatores influenciam na IDO, tendo em vista as mudanças organizacionais pelas quais ela passou na década de 2000. Para realizar a pesquisa os autores fizeram entrevistas com os funcionários e uma pesquisa nos documentos. Os autores identificaram quatro aspectos que auxiliam na identificação dos indivíduos com a empresa, são eles: convergência dos valores e princípios, identificação com a missão, relação de segurança e afeto com a organização e o ambiente de trabalho da pessoa. Estes pontos evidenciam a importância de se sentir seguro no ambiente de trabalho e ter estabilidade no emprego, bem como ter uma relação positiva com colegas de profissão. Eles também identificaram quatro pontos importantes para a frustração dos profissionais, são eles: influência de questões políticas, imagem externa fraca, problemas estruturais e práticas de recursos humanos fracas. Alguns pontos apresentados neste trabalho fazem referência direta às organizações públicas e que dificilmente estariam presentes em organizações privadas, tal como a questão de estabilidade (ROCHA; SILVA, 2007).

Por meio de uma pesquisa sobre como a reestruturação organizacional impacta na IDO de empresas multinacionais presentes no Brasil, através de análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas. Uma empresa que passa por reestruturação gera uma instabilidade, a qual pode implicar em sentimentos de falta de crença sobre o futuro e faz com que os indivíduos retornem seus pensamentos ao passado para ter um ponto de referência para lidar com a situação de transformação. Este movimento das pessoas pode gerar dificuldades

para a concretização da mudança ou também como forma de garantir a integridade da companhia. Em contextos organizacionais marcados pela estabilidade há incentivos para que os empregados busquem sentimentos de pertencimentos para com o seu contratante e estabeleçam vínculos duradouros, mais profundos, e dedicação à organização. Já em situações de instabilidade podem surgir vínculos frágeis e com olhar mais racional do empregado (FERNANDES, 2008).

Utilizando uma forma diferente para explorar o conceito de IDO, Tangirala e Ramanujam (2008) realizaram um estudo com 586 enfermeiras. Nesta pesquisa a identificação foi utilizada como moderadora na relação entre os controles pessoais, na figura da autonomia e impacto no trabalho, e a da possibilidade dos funcionários se expressarem dentro do ambiente organizacional, intitulada voz organizacional. Dentre as descobertas destacam-se as situações em que há forte identificação e baixo controle organizacional, a voz organizacional é baixa, já nas situações em que a identificação é forte e se tem um alto controle pessoal, a voz organizacional é alta (TANGIRALA; RAMANUJAM, 2008).

Segundo Tangirala e Ramanujam (2008), quando os funcionários têm alta identificação organizacional, ou seja, eles estão fortemente ligados psicologicamente à organização, eles podem ter um comportamento de espera silenciosa na expectativa de que as coisas melhorem do que falar algo que possa causar insatisfação dentro da empresa. A possibilidade de os funcionários se sentirem aptos a falar na organização depende de uma forte identificação organizacional e também deles serem influentes na empresa. Tangirala e Ramanujam (2008) destacam também que atitudes, por parte da empresa, de fazer com que os funcionários se sintam orgulhosos de trabalharem nela podem acarretar em melhorias na expressão dos funcionários, assim eles podem compartilhar mais dúvidas e ideias, se também tiverem práticas voltadas para aumentar a autonomia e o impacto do trabalho. Esta situação destaca que em determinadas situações a IDO pode ser usada para maximizar ou minimizar algumas atitudes dos funcionários que a empresa considera boas ou ruins.

Por meio de um estudo com funcionários e supervisores imediatos de 55 empresas nos Estados Unidos, os pesquisadores Wang e Rode identificaram que a identificação com o líder junto com a liderança transformacional e um clima de inovação, estão correlacionadas à criatividade. Ademais, em níveis altos de identificação com a liderança, o clima inovativo intensifica a relação entre liderança transformacional e a criatividade dos funcionários (WANG; RODE, 2010).

Dois estudos foram feitos por Sluss e outros autores por meio da aplicação de um questionário, que totalizaram em 186 funcionários recém-chegados em empresas de telemarketing dos Estados Unidos e 1.001 membros recém-chegados ao Exército americano. Um funcionário recém-chegado tende a seguir o processo de IDO, ele tende a se identificar, pois ele busca se filiar à nova empresa. Este estudo mostrou a importância da liderança, pois o supervisor imediato do funcionário é de suma importância para o processo de identificação organizacional de um funcionário que acabou de ingressar na companhia, o supervisor por meio da sua influência social, no âmbito organizacional, fornece informações positivas que moldam a percepção de quem acabou de ser inserido na organização (SLUSS et al., 2012).

A identificação organizacional pode ser personalizada, devido à igualdade da base do afeto, cognição e comportamento dentro dela. Outro ponto diz respeito ao cerne da identificação, quando definido o foco individual ou múltiplo da identificação, os indivíduos se motivam mais em demonstrar comportamentos que possam favorecê-los e também que podem influenciar na associação com alvos que estão relacionados. Outra conclusão do estudo destaca que a identificação relacional generaliza a IDO com maior força quando o supervisor imediato representa e apoia os valores da companhia (SLUSS et al., 2012).

Um estudo qualitativo realizado com 10 policiais militares do estado de Minas Gerais abordou de forma qualitativa o processo de identificação deles, diante das mudanças implantadas por uma reforma administrativa do governo, referentes aos novos instrumentos de gestão implantados entre os anos de 2003 e 2007. Durante o processo de mudança organizacional é necessário mudar a identidade organizacional para que transmita aos seus membros a nova e a torne a principal, para assim evitar conflitos com as premissas anteriores. Além do mais, para que os novos atributos e valores sejam absorvidos pelos funcionários é preciso que eles sejam desejáveis pelos servidores públicos para evitar uma possível dificuldade com a mudança. A empresa pode se utilizar de formas de persuasão e técnicas de comunicação para tornar o processo de mudança perceptível e também para abandonarem os antigos princípios organizacionais e aceitarem os novos. Os autores destacam que o prêmio de produtividade e a avaliação de desempenho individual não impactam o processo de identificação dos funcionários públicos. Além disso, 80 por cento dos participantes do estudo tinham identificação ambivalente em relação ao seu empregador (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014).

3.5 Abordagem dinâmica e multidimensional da identificação organizacional

No início da sua compreensão a IDO era tida como algo estático e evidenciava um caráter unidimensional. Com a evolução do conceito destaca-se o fato de ela ser dinâmica, a pessoa pode estar identificada em um determinado momento e em outro estar desidentificada e mais do que isso, ela pode estar desidentificada e identificada ao mesmo tempo, em diferentes níveis ou mesmo com um nível baixo destes dois termos. Com isso a identificação organizacional se torna algo dinâmico e multidimensional, porque cada pessoa pode ter variados níveis de identificação ao longo da sua trajetória profissional em uma determinada organização. A seguir está a nova forma de tratar a IDO que é tratada desde o trabalho de Dukerich, Kramer e Parks (1998) até o de Petriglieri (2015).

É importante destacar que a identificação organizacional não traz apenas benefícios, ela pode ter patologias consequentes de situações em que os funcionários estão subidentificados ou sobreidentificados. Para elucidar este fenômeno, Dukerich, Kramer e Parks (1998) explicaram a relação entre identificação e desidentificação. Os autores afirmaram que a desidentificação consiste no distanciamento do próprio indivíduo em relação à organização e ocorre também uma diferenciação do empregado em relação ao empregador, há um foco na busca por fatores que diferenciam, ou seja, “a identidade é definida por não ser identificada com a organização” (DUKERICH; KRAMER; PARKS, 1998, p. 245, tradução nossa), ou seja, há um sentimento de indiferença. Já a identificação ocorre quando se tem uma grande necessidade de inclusão e a necessidade de se distinguir da organização é baixa, o foco dela é a busca por semelhanças entre o indivíduo e a empresa. As dimensões identificação e desidentificação criam espaço para analisar o fenômeno da IDO a partir de quatro perspectivas.

A primeira perspectiva é a identificação neutra, na qual a pessoa tem baixa identificação e baixa desidentificação, isso significa que a organização não é relevante para constituir a identidade dela, além disso, ela pode gerar uma subidentificação. Em uma situação de subidentificação o indivíduo fica sem um ponto de apoio no ambiente em que está inserido, ela pode ser considerada como uma falta de identidade, por vezes a pessoa pode ser capaz de se identificar ou ser indiferente a se identificar com a companhia, esta situação pode ser encontrada em momentos em que uma organização é adquirida por outra. Quando o indivíduo tem uma alta identificação e baixa desidentificação, ele tem identificação focalizada, nesta situação pode ocorrer a identificação excessiva na qual a identidade da organização tem uma

relevância maior do que a identidade individual, o indivíduo deixa de lado as suas singularidades (DUKERICH; KRAMER; PARKS, 1998).

A desidentificação focalizada é caracterizada pela pessoa ao se definir como não integrante da empresa, no sentido de não partilhar os mesmos valores e objetivos, eles seguem em direções opostas, e esta situação gera uma desidentificação excessiva, é marcada por uma baixa identificação e uma alta desidentificação. Por fim, a última patologia é a identificação conflituosa, na qual ocorre tanto a alta identificação quanto a alta desidentificação ao mesmo tempo, com isso o indivíduo deseja tanto o pertencimento à empresa quanto a separação, ela está associada a identificação ambivalente. Estes quatro pontos demonstram que ter uma grande identificação com a empresa pode ser algo ruim e não tê-la também está associado a um aspecto negativo, bem como outras formas. Essas diferentes patologias podem implicar em prejuízos para todos os envolvidos, pois um funcionário grandemente identificado pode usar de artifícios ilegais para que a organização, na qual ele trabalha, alcance os objetivos almejados. Com isso, podemos afirmar que a IDO pode ser boa e ruim, dependendo da situação e da perspectiva tomada, o que gera uma necessidade de um olhar mais cuidadoso sobre a temática levantando os seus diversos aspectos (DUKERICH; KRAMER; PARKS, 1998).

Pensando no crescente aumento da dinâmica, da complexidade, empresas se assemelhando a um organismo vivo, diminuição das hierarquias, diminuição da estabilidade de emprego, novas formas de pensar a carreira e outros fenômenos que circundavam as organizações no início dos anos 2000, criou-se a necessidade das organizações se aproximarem cada vez dos funcionários, mostrando os caminhos a seguir e este caminho passa pela IDO. A identificação interfere na ação da organização, no seu dia a dia, na sua forma de funcionar, ou seja, impacta a organização e tudo que a acompanha (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000). Apesar da importância da IDO, Knippenberg e Schie (2000) destacaram que nas décadas anteriores a 2000 faltou um posicionamento teórico, mesmo considerando a Teoria da Identidade Social que direcionou melhor os estudos. He e Brown (2013) contestaram esta afirmação ao evidenciarem a posição que a IDO tem na teoria e mostrou a sua abrangência, principalmente após o surgimento da Teoria da Identidade Social.

A IDO pode ser considerada uma forma de ajudar na satisfação com o trabalho, em um momento marcado por mudanças no ambiente organizacional. Ademais, a organização pode ser mais do que uma entidade individual, ela é uma rede de grupos, os quais interagem entre si e fomentam a identificação entre eles. Isto é relevante já que um indivíduo tende a se

identificar com grupos menores, devido a um maior sentimento de segurança e também por terem características mais próximas com o grupo de trabalho do que com a organização inteira, como aponta Brewer (1991).

Pensando nestes pontos, Knippenberg e Schie (2000) realizaram um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário, para mostrar se a identificação é maior nos grupos do que na organização como um todo. O objeto da pesquisa foi múltiplo, o primeiro foi em um governo local da Holanda que teve amostra de 76 pessoas e o segundo uma universidade holandesa com amostra de 163 respondentes. Eles descobriram que a identificação nos grupos de trabalho é maior do que a identificação organizacional. Além disso, ela está mais fortemente relacionada com as atitudes organizacionais do que com a IDO. Os autores concluem, a partir dos resultados, que seria melhor para a organização não focar apenas em práticas direcionadas à organização como um todo, mas sim ter ações direcionadas para o grupo de trabalho e que isso beneficiaria ela da melhor forma. Um problema nisso é prejudicar a mobilidade organizacional (transferência de áreas) e criar sentimentos de conformidades nos grupos que prejudicam a unidade.

A partir de uma perspectiva interpretativista, Humpreys e Brown (2002) elaboraram uma pesquisa, na qual eles estiveram imersos junto ao objeto, o Westville Institute localizado no Reino Unido, que pretendiam estudar por meio de uma etnografia, na qual realizaram 42 entrevistas semiestruturadas, bem como diversas entrevistas informais, observações e coleta de documentos (páginas de internet, artigos publicados, documentos oficiais de trabalho, jornais e relatórios). Para os autores, a identificação pode ocorrer caso exista uma conexão positiva entre a identidade do indivíduo e da organização e eles utilizaram o modelo que divide a IDO em identificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra, os quais refletem melhor a dinâmica do processo de identificação.

Nas narrativas pessoais e compartilhadas, presentes em um determinado ambiente, que são criadas por indivíduos para criar um sentido para o mundo que os rodeia e também para entender os significados da sua vida, podem constituir os processos de identificação e a identidade, individual ou coletiva. Além disso, o processo de identificação é muito mais diverso e elaborado do que parece; a complexidade dele pode ser por causa das identidades narrativas que caracterizam a organização em serem complexas e conterem inconsistências e incoerências. Por isso é muito importante estudar os fatores que compõem e afetam a identificação organizacional. Por fim, é importante destacar que a importância de

considerar as diversas narrativas de identificação (identificação, desidentificação, identificação neutra e *squizo* identificação) para entender a relação empresa-empregado, bem como considerar o fator tempo, já a identidade de uma organização pode variar ao longo do tempo (HUMPHREYS; BROWN, 2002).

Influenciados pelo modelo de Dukerich, Kramer e Parks os pesquisadores Kreiner e Ashforth (2004), elaboraram um modelo expandido de IDO, que inclui diversas formas de olhar para como as pessoas se identificam. Eles operacionalizam quatro dimensões do modelo expandido, que são a identificação forte, desidentificação forte, identificação ambivalente e identificação neutra. Para eles os membros da organização se identificam com a empresa tendo em vista que ela é pensada como forma de representação, no entanto ele pode se identificar muito ou parcialmente e isso depende da própria pessoa. Os autores destacam a importância da identificação nos níveis individual, de grupo e organizacional e que ela pode ser olhada de diferentes formas e não somente pelo lado bom.

Já a desidentificação se refere à situação na qual um trabalhador se autodefine como não tendo os mesmos princípios que a organização tem, ele pode não se identificar com a organização como um todo ou com aspectos específicos. A desidentificação não é necessariamente ruim, ela tem aspectos negativos e positivos dependendo da situação. O modelo expandido de identificação, para os autores, “representa uma abordagem mais completa e complexa para compreender os múltiplos caminhos pelos quais uma pessoa pode derivar sua identidade em relação à organização.” (KREINER; ASHFORTH, 2004, p. 18, tradução nossa).

A primeira dimensão do modelo expandido é a identificação neutra, esta ocorre quando se tem baixa identificação e desidentificação com a organização, quando um funcionário tem este tipo de identificação há menos chances de se envolver e contribuir para a empresa (KREINER; ASHFORTH, 2004), mais precisamente o funcionário se autopercebe como imparcial e indiferente nas narrativas identitárias da empresa (HUMPHREYS; BROWN, 2002).

A forte identificação ocorre quando a empresa e um funcionário compartilham valores e crenças parecidos, nesta situação há uma relação próxima entre ambos. Já a forte desidentificação se dá quando um membro da organização se vê como não tendo as mesmas crenças e valores da organização (KREINER; ASHFORTH, 2004), a autopercepção da pessoa tem uma negativa associação com a empresa (HUMPHREYS; BROWN, 2002). Por fim, a identificação ambivalente ocorre quando uma pessoa se sente identificada e desidentificada ao

mesmo tempo com a organização, por diferentes aspectos (KREINER; ASHFORTH, 2004; HUMPHREYS; BROWN, 2002). Algumas dimensões da organização fazem com o que o indivíduo se identifique com uma determinada empresa e simultaneamente se desidentifica com outros aspectos (KREINER; ASHFORTH, 2004).

Para testar este modelo expandido eles realizaram uma pesquisa, por meio da aplicação de um questionário a 517 ex-alunos da Arizona State University, os quais se formaram entre os anos de 1981 e 1990, consequentemente os indivíduos que participaram do estudo eram relativamente experientes. A quantidade de respostas válidas analisadas pelos autores foi de 330. Com a pesquisa, Kreiner e Ashforth (2004) concluíram que as quatro dimensões do modelo estão relacionadas à necessidade de se identificar (é o antecedente mais forte) e a afetividade positiva estão positivamente relacionadas com a identificação. A reputação organizacional e a força de IDO não estão relacionadas positivamente com a identificação, o cinismo está relacionado negativamente com a identificação. A desidentificação está negativamente relacionada com a reputação organizacional, a necessidade de se identificar, a afetividade negativa, cinismo e violação de contrato psicológico estão positivamente relacionados à desidentificação, bem como o conflito *intrarole* (são as demandas incompatíveis dentro de um papel) e incongruência (são as mensagens contraditórias em relação ao que é e porque é) de IDO. Enquanto na identificação o funcionário tende a acreditar no seu empregador, na desidentificação ocorre o oposto.

A identificação ambivalente está positivamente relacionada com a incongruência, conflito com as demandas incompatíveis dentro de um papel, afetividade negativa e negativamente relacionada à violação de contrato psicológico, estes pontos mostram que a identificação ambivalente é mais próxima da desidentificação do que da identificação, em relação aos seus antecedentes, mas elas são pontos diferentes da IDO. A identificação neutra pode ser definida por indivíduos solitários e não está positivamente associada com a força de IDO, mas está com o individualismo, ela está negativamente associada com a necessidade de se identificar e com a afetividade positiva e não teve uma relação positiva com outros antecedentes (KREINER; ASHFORTH, 2004). Os autores destacam que a identificação é algo esperado pelas empresas, mas a identificação neutra ou ambivalente é motivada por alguns pressupostos e antecedentes para se manifestarem.

Em 2007, Vora e Kostova (2007) elaboraram um trabalho no qual desenvolveram um modelo de identificação organizacional dupla para os gerentes de subsidiárias de empresas

multinacionais, o qual surge da integração da IDO, por meio da Teoria da Identidade Social e da Teoria da Autocategorização para explicar as motivações e os mecanismos implícitos de como a identificação social pode ocorrer neste público, com as teorias da gestão internacional e desenho organizacional. A escolha por organizações multinacionais para elaborar esta pesquisa se deve pela complexidade delas serem maiores por atuarem em diferentes países, com culturas e ambientes institucionais diferentes.

A identificação organizacional dupla diz respeito “ao senso de identificação de um indivíduo com duas entidades organizacionais, que podem estar em vários níveis, como departamento, divisão, subsidiária ou organização global” (VORA; KOSTOVA, 2007, p. 331, tradução nossa). Ela pode ser entendida como um fenômeno combinatório e que pode ser capturado por duas características, a magnitude relativa que é a força relativa da relação com as duas entidades alvo da identificação, uma pessoa pode ter uma ligação maior com uma parte do que outra; a outra característica é a forma que diz respeito à configuração das identificações, a qual mostra o sentido, consciente ou não, da justaposição das duas identificações. Pode-se afirmar que a forma da IDO dupla tem impactos no conflito de papéis dos gerentes de subsidiárias e a magnitude relativa é afetada pelo tipo da multinacional (VORA; KOSTOVA, 2007).

Em um momento marcado por escândalos de empresas nos Estados Unidos no final dos anos 2000 e início dos 2010, diversos estudos de instituições destacam os impactos negativos que eles têm no desempenho organizacional, tendo em vista esta situação Vadera e Pratt (2013) elaboraram um artigo fazendo uma revisão de literatura para entender a relação entre identificação organizacional, na figura do modelo expandido de identificação, e suas patologias e crimes corporativos. Essas patologias estão relacionadas à chance de um indivíduo cometer determinados tipos de crimes no ambiente de trabalho, sendo que a identificação excessiva e a desidentificação excessiva têm efeitos diretos nos crimes no ambiente organizacional. Para isso os autores propuseram uma tipologia para as violações no ambiente organizacional que são os crimes pró-organizacional, antiorganizacional e organizacional não alinhado. Um dos fatores mais importantes para levar empregado a cometer um crime no ambiente de trabalho é a IDO (VADERA; PRATT, 2013).

Um empregado que esteja excessivamente identificado pode não conseguir pensar nele mesmo como um não membro da organização, ou seja, uma parte da sua identidade está bastante relacionada com o seu empregador. Tanto a excessiva identificação quanto a

identificação têm características parecidas e diferem na força da identificação; um funcionário excessivamente identificado pode gerar benefícios (motivação e segue as premissas organizacionais) e perdas (diminuição da criatividade, diminuição da tolerância a risco, dificuldade para questionar e maior vulnerabilidade) para a organização. Tanto os funcionários com uma identificação excessiva quanto os com subidentificação estão suscetíveis a cometerem diferentes tipos de crimes organizacionais, pois são mais vulneráveis a isso. Os membros de um conselho de administração, ou qualquer outro tipo de funcionário, que se identificam excessivamente com a organização tendem a trabalhar em prol da empresa e não se envolvem em crimes antiorganizacionais, sendo assim é mais provável que eles cometam crimes para beneficiar a empresa, bem como tendem a evitar comentários sobre isso na imprensa. Nas situações desafiadoras que podem impactar a visão do eu, eles tendem a responder de forma afetiva e comportamental. A identificação excessiva está positivamente relacionada com crimes em nome da organização, mas negativamente relacionada com crimes antiorganizacionais (VADERA; PRATT, 2013).

A desidentificação excessiva é diferente da identificação excessiva, pois nela há uma desassociação entre o empregado e o empregador e uma forte diferenciação entre ambos, o funcionário se sente satisfeito por não se identificar com a empresa, no entanto é importante destacar que mesmo assim a organização é vista como algo central na autodefinição do indivíduo, mesmo ela representando quem a pessoa não é. Ela pode gerar benefícios (posição crítica dos funcionários) e malefícios (boicotes e críticas não construtivas e, por vezes, destrutivas). Este tipo de identificação pode acarretar em uma maior propensão para crimes antiorganizacionais no ambiente de trabalho, mas não são propensos a cometerem crimes pró-organizacionais e crimes não alinhados à organização (VADERA; PRATT, 2013).

Já na subidentificação ou identificação neutra o funcionário demonstra um comportamento apático em relação à empresa, pois ele apresenta níveis baixos de identificação e desidentificação, o indivíduo não se sente apoiado na organização, ele é indiferente às regras e políticas internas da companhia. Nela não há motivações diretas para cometer crimes no local de trabalho, mas pode ajudar a entender outras características que levam a crimes e ela pode agir como moderador para as diferenças individuais e motivos pessoais que podem ser relacionados às atitudes criminosas. Um funcionário ganancioso que se subidentifica tem uma tendência maior a cometer crimes não alinhados à organização, do que um indivíduo desidentificado (VADERA; PRATT, 2013).

Por fim, a identificação ambivalente diz respeito a uma situação na qual um indivíduo se identifica e se desidentifica com determinados aspectos organizacionais. Um evento saliente, por exemplo, caso de corrupção na empresa, pode acarretar na resolução da ambivalência ao deixar evidente e expor situações que aumentem atitudes positivas ou negativas, com a ambivalência poderia ser resolvida. Os funcionários com identificação ambivalente se envolvem em mais crimes no ambiente de trabalho após terem uma negativa avaliação da empresa (VADERA; PRATT, 2013).

Uma importante contribuição para os estudos de IDO aparece com a proposta de entender o processo de surgimento da identificação, em situações nas quais os membros têm valores divergentes, diferem dos valores organizacionais que são considerados importantes por eles, para atender a este objetivo a autora fez uma pesquisa qualitativa e indutiva com gerentes e funcionários da Natural Foods localizada nos Estados Unidos, uma empresa americana de varejo socialmente responsável. A identificação organizacional está relacionada positivamente à cidadania organizacional, a cooperação no ambiente de trabalho, o esforço de trabalho e a menor quantidade de negócios da empresa, como aponta a pesquisadora ao fazer um resgate teórico de diferentes pontos apontados por diversos autores ao longo dos anos. A pesquisa consistiu em preliminar com 21 entrevistas que ajudaram a entender melhor o tema, posteriormente foram realizadas 92 entrevistas e observações em oito lojas da empresa. Esta companhia tem valores divergentes, pois ao mesmo tempo pretende o lucro e crescimento e também valores sociais como sustentabilidade ambiental e bem-estar da comunidade; esta situação atrapalha os objetivos organizacionais ao fazer com que ocorresse um conflito de crenças entre os funcionários que compartilhavam valores sociais e os que compartilhavam valores econômicos (BESHAROV, 2014).

A identificação e a desidentificação surgem em empresas que tenham valores divergentes, nesta com valores e também comportamentos conflituosos pela interação entre os funcionários, as atitudes dos gerentes são fundamentais, pois ele impõe a identidade organizacional aos seus subordinados. Sendo assim, nas situações em que os gerentes “desenvolvem soluções integrativas, removem a ideologia e rotinizam a ideologia, isso permite que a identificação surja apesar da presença de valores e comportamentos conflitantes entre colegas de trabalho” (BESHAROV, 2014, p. 1506, tradução nossa), caso o gerente se ausente e deixe os conflitos permanecerem, então a desidentificação será gerada (BESHAROV, 2014).

Outro ponto importante para o processo de IDO é a interação entre os diversos membros de uma determinada companhia com valores divergentes, esta interação pode ensinar a identificação ou a desidentificação. No entanto, é por meio da interação com outros funcionários da empresa que se conhece e entende os seus valores e os usam para se autoconceituar, por meio da confirmação da identidade e uma possível conversão dela para si que surge a IDO (BESHAROV, 2014). Para entender totalmente a IDO em sua plenitude é importante “considerar conjuntamente os processos de cima para baixo e de baixo para cima, em vez de isolá-los” (BESHAROV, 2014, p.1506, tradução nossa).

A identificação contribui para que a organização alcance os seus objetivos, por meio da manutenção da sinergia dos funcionários em relação aos objetivos organizacionais. Apesar de diversos estudos apontarem a relevância da IDO é importante também estudar o momento em que os indivíduos diferem da identidade organizacional (valores, objetivos, crenças, traços e habilidades) (BESHAROV, 2014). Isso pode ocorrer devido a presença de diversos valores em uma mesma organização (GIOIA, 1998). Os funcionários de uma empresa podem estar tanto identificados como também desidentificados com a mesma organização, mas isso não é ruim necessariamente. É importante que a empresa consiga entender e trabalhar os fatores que levam a desidentificação (BESHAROV, 2014).

A existência de dualidades de identidades na organização cria tanto desafios como benefícios para a Natural Foods, na qual são desenvolvidos produtos que tenham tantos os valores sociais como os valores econômicos. As organizações podem se beneficiar da existência de múltiplas identidades, bem como de outras dualidades ao criar práticas por meio dos gerentes que estão na linha de frente e que têm valores conflitantes. Por fim, a organização pode alcançar benefícios organizacionais e sociais da utilização de valores ideológicos, não os deixando explícitos e não fazendo a promoção no dia a dia de trabalho destes valores, porque ao remover a ideologia diária no trabalho, a empresa faz com que diferentes funcionários se sintam bem-vindos, independentes dos valores, a trabalhar na empresa, mas ao deixar a ideologia presente diariamente na empresa ela engajaria apenas os que compartilham deste ideal (BESHAROV, 2014).

Uma pesquisa qualitativa indutiva foi realizada durante o ano de 2010 por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com 36 executivos da empresa BP para entender o que poderia ser feito para reparar a IDO, tal análise foi feita pela autora Petriglieri tendo em vista a desestabilização causada pela explosão que matou funcionários da organização

e também do maior vazamento de óleo da história, em uma de suas plataformas petrolíferas da BP, o qual foi um momento marcante na história da organização e que causou dúvidas sobre o alinhamento das identidades dos executivos e da BP. O objetivo do trabalho da autora foi mostrar o movimento que ocorre enquanto a IDO é prejudicada, se ela, enquanto danificada, pode ser reparada e os impactos no relacionamento do indivíduo com a empresa (PETRIGLIERI, 2015).

A autora propôs um modelo baseado na reparação cocriada, mecanismos de resolução de ambivalência e conceitos de identificação desestabilizada, porque este evento tão marcante criou sentimentos ambivalentes nos executivos, em consequência disso eles reavaliaram a sua identificação com a companhia. A resolução da ambivalência é um mecanismo importante para reparar o relacionamento, neste modelo, as ações dos executivos para resolver o problema foram os que mais impactaram na solução da ambivalência e a melhorar a relação com a BP, ou seja, a criação em conjunto do executivo e da empresa ajudam a resolver os problemas de IDO em momentos em que ela foi afetada por eventos danosos. Uma contribuição importante da autora está na apresentação da reidentificação, que diz respeito à renovar e revisitar a identificação antecedente, no caso de executivos que passaram por situações parecidas anteriormente a identificação não sofreu abalos (PETRIGLIERI, 2015).

A identificação organizacional, como foi vista no referencial teórico, é um processo no qual uma determinada pessoa referencia-se com base nos valores, crenças e objetivos da organização (PRATT, 1998). Este processo é dinâmico, pois a pessoa pode se identificar (ou mesmo se desidentificar) de diferentes formas com a organização (PETRIGLIERI, 2015; VADERA; PRATT, 2013). Além disso, a IDO é algo único entre indivíduo e empresa (MAEL; ASHFORTH, 1992).

A identificação depende dos aspectos objetivos, que são as práticas da organização (tais como, processo seletivo, integração, comunicação, liderança, valorização, reconhecimento, desenvolvimento, entre outras), bem como a forma de gestão destas práticas (BESHAROV, 2014; HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; HUMPHREYS; BROWN, 2002; SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001; PRATT, 2000; MAEL; ASHFORTH, 1995; MAEL; ASHFORTH, 1992; ROTONDI, 1975b). Ela também depende de aspectos subjetivos que são referentes aos indivíduos, as características deles, seus interesses pessoais e seus anseios internos (HE; BROWN, 2013; BOIVIE et al., 2011; BARTEL, 2001; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1995).

Os *trainees*, assim como outros profissionais, passam pelo processo de identificação organizacional com as empresas em que trabalham. Uma diferença deles em relação a alguns profissionais é o tempo determinado, os *trainees* precisam mostrar o seu valor em pouco tempo para serem efetivados. As organizações possuem muitas expectativas em relação a eles, devido ao alto valor que é investido neles. Tudo que eles vivenciam na organização é feito em pouco tempo, de forma intensa e densa, os processos seletivos, os treinamentos, os projetos que participam e também o processo de IDO. Por isso é de suma importância entender como é o processo da identificação organizacional dos *trainees*, a partir da percepção deles sobre o que vivenciam e vivenciaram em relação à organização, bem como seus anseios e seus interesses pessoais.

4 PESQUISA EMPÍRICA

Nesta parte será detalhado o método usado para alcançar os objetivos propostos. Escolheu-se a pesquisa qualitativa como abordagem. Neste estudo é analisada a identificação organizacional de *trainees* que têm curso superior completo com as organizações nas quais eles trabalham, sem operacionalizar variáveis, por isso a opção por explorar qualitativamente a visão destes profissionais para que tenham uma abertura maior, para se expressarem e não fiquem presos as alternativas de respostas padrões, mas sim que possam trazer as experiências que eles vivem em sua própria linguagem (MINAYO, 2002).

Este trabalho será descritivo, pois mostrará as características da IDO na visão dos jovens *trainees* de forma a entender como se estrutura o processo (VERGARA, 2007). Os *trainees* em seus empregos criam significados que dependem das suas experiências diárias no trabalho, das anteriores e do cenário socioeconômico em que vivem, por esse motivo, a interpretação de cada um deles sobre o contexto em que trabalham é de suma importância. O processo de IDO ocorre em diferentes formas entre a pessoa e a organização na qual ela trabalha, dessa forma, a visão de indivíduos distintos sobre ele permite a compreensão dos significados.

Pensando nisso, como método foi escolhido a entrevista etnográfica proposta por Spradley (1979), pois ela é uma forma de pesquisa que visa entender o contexto de determinados indivíduos e grupos, a partir do conjunto de significados que eles têm e que geram dados empíricos sobre como as pessoas vivem e o contexto no qual elas estão inseridas. O pesquisador tem um papel de aprendiz nesta situação, ou seja, ele aprende com os indivíduos sobre os aspectos vivenciados por eles e a linguagem tem um papel muito importante nesta situação. Os significados dados a um determinado contexto são criados a partir da percepção das pessoas. Estes significados atribuídos a uma determinada situação são analisados nesta pesquisa, pois será estudada a identificação organizacional dos *trainees*. As representações que aparecem na linguagem dos entrevistados são de suma importância para entender o sistema de significados dos *trainees*, por isso na entrevista e na análise dos dados ficou-se atento a cada expressão utilizada por eles, para entender o cenário da IDO destes jovens profissionais (SPRADLEY, 1979).

A entrevista etnográfica permite diferentes formas de investigação, por exemplo, a observação do participante, a coleta de documentos e entrevistas, as quais podem ser usadas em conjunto ou de forma única. Neste trabalho optou-se pela entrevista etnográfica, que é diferente de outros processos de pesquisa em ciências sociais, pois as diferentes etapas do processo da entrevista etnográfica geram informações que impactam de alguma forma outra etapa. As cinco fases deste método são: seleção do problema de pesquisa, coleta dos dados, análise dos dados, formulação das conclusões e escrita da etnografia (SPRADLEY, 1979).

A entrevista etnográfica depende da questão norteadora da pesquisa, a qual delimita a abrangência do estudo e o faz ter um foco, mas ela é marcada por um formato aberto de entrevista e também por ser parecida com conversas cordiais, que ocorrem da forma mais agradável possível para os informantes. Durante essas conversas o pesquisador introduz de forma ponderada os temas que ajudam o entrevistado a exercer um papel de informante. Os temas a serem explorados durante a entrevista precisam ser colocados através de perguntas de forma gradual e não de forma brusca, pois assim a harmonia e a cooperação podem ser prejudicadas. Elas são necessárias para que o respondente se sinta à vontade e dê as informações necessárias. A sutileza também é importante, pois os temas tratados são sensíveis e é preciso que o entrevistado esteja à vontade e confiante para expressar as questões profundas do seu dia a dia no trabalho (SPRADLEY, 1979).

O informante ou entrevistado, diz respeito ao indivíduo que vive a situação foco do estudo e tem conhecimento e vivência dela, ele consegue mostrar através da sua fala os diferentes conjuntos de significados que representam uma determinada situação, devido a isso consegue ensinar o pesquisador. Por essa razão, é necessário que haja vontade e foco do pesquisador em entender a situação analisada a partir das experiências e das vivências dos informantes. Além disso, a linguagem do informante é de suma importância, o pesquisador deve deixar a pessoa falar da própria forma (SPRADLEY, 1979). O entrevistado precisaria ter mais tempo de empresa para ficar integrado à organização, no entanto os *trainees* são profissionais que participam de programas com duração de um até três anos. Eles passam por processos seletivos que visam selecionar os profissionais com o perfil da organização, programas fortes de integração, treinamentos e outras práticas que visam fazê-los conhecer mais profundamente e adquirir os hábitos e internalizar os valores, crenças e objetivos que a empresa julga serem necessários que seus funcionários tenham, por isso mesmo com pouco tempo de casa eles são bons representantes da organização e são cobrados por exercerem esta função.

Este método possui como objetivo geral interpretar os sentidos ou os significados, que as pessoas atribuem ao que vivenciam. Para isso ele utiliza-se de três tipos de questões. As questões descritivas visam ampliar as explicações fornecidas pelos informantes, possibilitando trazer mais informações a partir das pessoas e de como elas viveram e vivem as situações apresentadas e estão presentes durante o processo de entrevista devido à sua importância. Elas permitem que o entrevistado forneça descrições mais detalhadas sobre um determinado assunto. Já as questões estruturais servem de apoio e complementação das descritivas, bem como evidenciam como o informante organiza o conhecimento dele sobre a temática pesquisada. Por fim, as de contraste fornecem informações sobre os significados atribuídos pelos informantes e servem como forma de comparar e fazer diferenciações das informações apresentadas (SPRADLEY, 1979).

Antes, durante e após as entrevistas sempre foi ressaltado o caráter de confidencialidade dos dados, garantindo que as organizações onde trabalham os *trainees* e os próprios *trainees* não seriam identificados de forma alguma. Sendo assim, serão usados nomes fictícios e outros dados sensíveis não serão expostos, por exemplo, o nome das empresas, para não identificar os entrevistados e as organizações nas quais eles trabalham. Ademais, todos os participantes autorizaram o uso das entrevistas para pesquisa. As entrevistas seguiram as três características destacadas por Spradley (1979): ela tinha um objetivo claro, o entrevistado sabia do objetivo da pesquisa e da gravação dela e as perguntas foram faladas pelo pesquisador quantas vezes fossem necessárias e foi dado o tempo necessário para o entrevistado respondê-las, bem como houve liberdade para ele falar e contextualizar a sua resposta da forma mais conveniente, usando a própria linguagem. Tudo isso visando a harmonia do processo de entrevista.

Foram entrevistados no total 17 *trainees* entre os meses de setembro de 2017 e janeiro de 2018, de diferentes organizações com sede no Brasil. Esta amostra foi obtida por conveniência e indicação de profissionais do mercado, dos próprios *trainees* e de empresas que cederam gentilmente o contato de seus profissionais para que pudessem participar deste estudo. Os *trainees* foram entrevistados, na maioria das vezes, presencialmente, mas devido a alguns estarem a trabalho fora da cidade de São Paulo ou terem tido dificuldades de agenda, sete entrevistas foram feitas por vídeo conferência. É importante ressaltar que das 17 entrevistas duas foram feitas para validar os resultados encontrados, por meio da aplicação do mesmo roteiro das entrevistas anteriores com questões adicionais, para explorar os temas encontrados

e verificar se as conclusões estavam alinhadas com o que o público falava. No total elas duraram aproximadamente 612 minutos, que totalizaram 180 páginas de transcrições das entrevistas. O roteiro utilizado está anexo ao final do trabalho (APÊNDICE A).

Do total de entrevistados 65 por cento são mulheres, 71 por cento trabalham em empresas multinacionais; a idade média dos *trainees* é de 25 anos e 59 por cento dos *trainees* têm nove ou menos meses de tempo de empresa. Abaixo (Quadro 1) encontram-se as informações mais relevantes sobre o perfil dos entrevistados na pesquisa. Os nomes dos *trainees* e das empresas apresentados no quadro a seguir e durante todo o trabalho são fictícios, como já foi mencionado, para preservar a identidade dos participantes e das companhias nas quais trabalham. É importante destacar que tiveram jovens que foram estagiários, analistas ou ambos da empresa em que trabalham atualmente como *trainees*, por isso o tempo de empresa pode alcançar 66 meses em algumas situações.

Trainee	Gênero	Empresa	Setor da empresa	Origem da empresa	Idade	Tempo de empresa	Duração do programa de trainee
Maria	Fem	Empresa 1	Papel e Celulose	Mult	26 anos	8 meses	24 meses
Cristina	Fem	Empresa 2	Química	Mult	25 anos	2 meses	18 meses
Roberta	Fem	Empresa 3	Bens de Consumo	Mult	24 anos	7 meses	36 meses
José	Masc	Empresa 4	Higiene e Saúde	Mult	26 anos	8 meses	24 meses
Murilo	Masc	Empresa 5	Materiais de Construção	Nac	24 anos	9 meses	14 meses
Tiago	Masc	Empresa 6	Imobiliário	Mult	23 anos	30 meses	8 meses
Keila	Fem	Empresa 3	Bens de Consumo	Mult	25 anos	19 meses	36 meses
Luana	Fem	Empresa 7	Banco	Nac	27 anos	9 meses	18 meses
Laura	Fem	Empresa 1	Papel e Celulose	Mult	25 anos	8 meses	24 meses
Júlio	Masc	Empresa 8	Indústria	Mult	26 anos	14 meses	24 meses
Gustavo	Masc	Empresa 1	Papel e Celulose	Mult	24 anos	9 meses	24 meses
Raquel	Fem	Empresa 8	Indústria	Mult	27 anos	66 meses	24 meses
Júlia	Fem	Empresa 9	Bens de Consumo	Nac	25 anos	9 meses	12 meses
Beatriz	Fem	Empresa 10	Cosméticos	Mult	24 anos	22 meses	24 meses
Ana	Fem	Empresa 11	Banco	Nac	24 anos	9 meses	13 meses
Paula	Fem	Empresa 3	Bens de Consumo	Mult	23 anos	35 meses	36 meses

Luan	Mascu	Empresa 9	Bens de Consumo	Nac	24 anos	20 meses	12 meses
------	-------	-----------	-----------------	-----	---------	----------	----------

Quadro 1 - Dados sobre os *trainees* entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: Fem = Feminino; Masc = Masculino; Nac = Nacional; Mult = Multinacional

De acordo com Spradley (1979) há quatro tipos de análise dos dados para as entrevistas etnográficas, os quais são uma procura por componentes do contexto explorado, assim como as relações que existem com o todo e com as partes. A análise de domínios visa compreender os significados da identificação organizacional para os informantes a partir das suas visões, cada significado ou conjunto de significados identificados nas falas dos *trainees* é um domínio e para elaborá-los primeiramente codificou-se cada entrevista visando à busca de elementos que tenham afinidades, o autor denomina esta parte como termos incluídos. A próxima etapa é a busca dos termos cobertos, que são os termos que viraram os domínios e servem para explicar a união de categorias e dos códigos que foram feitos. Por fim, tem-se a relação semântica a qual explicará como se relacionam as categorias e os termos cobertos. A relação semântica tem nove formas diferentes de ocorrer: a inclusão estrita, localização de ação, função, meio-fim, espacial, causa efeito, sequência, racional e atribuição. Após a criação dos domínios são feitas questões estruturais sobre eles para serem perguntadas para os entrevistados, para confirmar a sua validade. De acordo com o autor, a “análise de domínio não é um procedimento único; deve ser repetido à medida que novos dados são coletados através de entrevistas” (SPRADLEY, 1979, p. 118, tradução nossa).

Para realizar a análise de domínios é importante seguir seis passos, segundo Spradley (1979). São eles:

- Selecionar um único tipo de relação semântica. O autor sugere que se comece as análises pelas relações meio-fim e inclusão estrita.
- Preparar um esquema para a análise de domínios, o qual ajudará a identificar os termos incluídos, as relações semânticas, os termos cobertos e a questão estrutural correspondente.
- Selecionar uma amostra das declarações dos informantes, o que ajudará na descoberta dos domínios.
- É importante procurar por termos cobertos e incluídos que possuam uma relação semântica compatível, caso o contrário haverá problemas na validade do domínio.

- Cada domínio tem que ter uma questão estrutural.
- Por fim, é importante fazer a lista de todos os domínios analisados de acordo com a hipótese do estudo.

Outra forma de analisar os dados é a análise taxonômica, que visa à organização interna e a hierarquização dos domínios, bem como analisá-los em maior profundidade, para conseguir validar e torná-los mais fortes. O pesquisador deve selecionar um foco de estudo, ele analisa superficialmente todos os domínios ou uma parte deles em profundidade. Nesta pesquisa optou-se por analisar de forma abrangente os domínios, para ter uma visão ampla e ao mesmo tempo completa sobre o processo de identificação organizacional dos *trainees*. Para realizar a seleção dos domínios que serão analisados em profundidade é possível seguir os seguintes critérios: sugestão dos entrevistados; a teoria sobre o assunto, já que pode pertencer a um campo teórico interessante e que pode ser explorado com bases nos dados que possui; a estratégia do pesquisador que seleciona o caminho a seguir a partir do que pretende estudar; a organização dos domínios, na qual coloca os principais e mais relacionados ao foco de pesquisa na frente dos outros; e por fim os objetivos da pesquisa (SPRADLEY, 1979). Para realizar esta análise seguem-se os seguintes passos propostos por Spradley (1979):

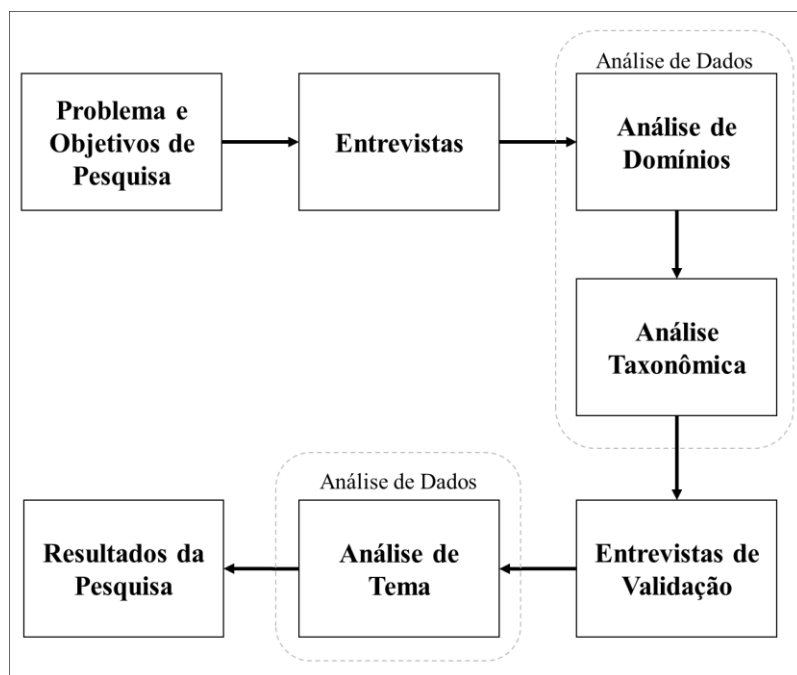
- Escolher o domínio que tenha mais informações para realizar a análise.
- Identificar um quadro de substituição apropriado para a análise, na qual identifica a relação entre o termo coberto e um termo incluído.
- Procurar dentre os termos incluídos os subconjuntos para eles.
- Procurar por domínios que possam incluir as subcategorias analisadas.
- Fazer taxonomia experimental, que pode ser por meio de um diagrama de caixa, de linhas e nós ou *outline*.
- Fazer perguntas estruturais para as relações taxonômicas. Com o intuito de verificar as relações definidas e possivelmente ampliar com novos termos.
- Proceder a entrevistas estruturais adicionais para checar com os informantes o que foi descoberto.
- A última etapa é concluir a construção da taxonomia.

É importante destacar que o foco dessa análise é a relação semântica e a seleção de domínios melhores dentre os que foram feitos na primeira etapa. Ademais, é possível organizar internamente o domínio e verificar a relação entre todos. Por fim, a partir das conclusões são

feitas questões estruturais para validação, que ocorre por meio de novas entrevistas com o público-alvo estudado (SPRADLEY, 1979).

A análise componencial tem como objetivo identificar atributos do significado, que servem para contrastar a situação estudada. O atributo corresponde a uma informação que pode ser relacionada a um determinado significado. A partir dos resultados desta análise são elaboradas questões de contraste para a sua validação, por meio de novas entrevistas. Ela, assim como as anteriores, também visa entender detalhes do contexto investigado a partir da análise das dimensões de um conjunto de contrastes (SPRADLEY, 1979).

Por fim, o último tipo é a análise de tema, por meio do qual é possível ter uma visão mais ampla do contexto da identificação organizacional. Ela parte da premissa que o contato do pesquisador com os dados permite desvendar temas, porque muitas vezes as pessoas não deixam explícitas as situações, por isso é necessário analisar atentamente as entrevistas e fazer inferências para identificar os temas tácitos. Estes pontos necessitam da imersão para serem descobertos, sendo possível identificar aspectos da cognição neste método. É importante para este tipo de análise a identificação de domínios mais abrangentes e também que organizem de forma adequada a temática, elaborar uma análise componencial, criação de representações gráficas para mostrar o tema, procurar por assuntos universais presentes na literatura acadêmica, escrever um panorama geral dos achados sobre determinado tema e compará-lo com outros similares (SPRADLEY, 1979). De acordo com Spradley (1979), a imersão é algo importante e o fato de eu trabalhar em um grupo empresarial que lida com o recrutamento, seleção e desenvolvimento de *trainees* ajudou no contato direto com os aspectos da IDO que os *trainees* vivenciam desde o processo seletivo até nas atividades de desenvolvimento. O processo de pesquisa foi este:



Esquema 1 - Processo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para realizar a análise das entrevistas, primeiramente foi feita a transcrição de cada uma delas. Após essa primeira etapa, foi realizada a leitura de cada entrevista com o intuito de encontrar temas convergentes. O processo de análise começou desde a primeira entrevista e sua subsequente transcrição. Primeiramente, cada uma delas foi lida três vezes e foram feitas marcações no software Atlas Ti na versão 7.5.7, que é um sistema que facilita a análise de dados de pesquisas qualitativas, porque permite organizar e agrupar documentos (MELLO, 2006). Junto a ele foram usados o Microsoft Excel e Power Point como meios para criar tabelas, quadros e representações gráficas, bem como fazer análises. Foi feita a marcação de 1.178 trechos das entrevistas que diziam respeito aos temas relacionados à pesquisa, estes correspondiam a 825 códigos de temas únicos. Foram feitos 118 domínios na primeira análise e na segunda análise alguns domínios foram refeitos, outros divididos e outros agrupados, com isso no final resultaram em 120 domínios, são eles: *A carreira na empresa; Admiração na relação do trainee com a empresa; Admira a empresa no geral; Admira os funcionários da empresa; Admiração pelos objetivos da empresa; Admiração pelos os valores e crenças da empresa; Alcançar resultados por parte da empresa; Alcançar resultados por parte do trainee; Alinhamento dos valores, crenças e objetivo do trainee com a empresa; Ambiente de trabalho ruim; Ambiente político é ruim; Atividades de desenvolvimento da empresa para o trainee; Bom ambiente de trabalho; Característica da empresa; Carreira da empresa é desafiadora; Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa; Coerência entre o discurso e a prática;*

Como acontecem as transições de carreira na empresa; Condição de trabalho; Contato com pessoas influentes na organização; Cultura organizacional; Desconhecimento dos Valores, crenças e objetivos da empresa; Desconhecimento sobre os concorrentes da empresa; Empresa alemã; Empresa americana; Empresa antiga; Empresa burocrática; Empresa busca a inovação; Empresa com foco no cliente; Empresa dá autonomia para o trainee; Empresa dá desafios para o trainee; Empresa é transparente; Empresa é uma referência para outras; Empresa ética; Empresa global; Empresa Matriz; Empresa ousada; Empresa passa por mudanças nos negócios; Empresa preocupada com a segurança; Empresa preocupada com as pessoas; Empresa tem a prática de reconhecimento profissional; Empresa tem uma marca forte; Empresa trata bem os seus funcionários; Empresa valoriza os funcionários; Escolha da empresa; Estratégia da empresa; Estratégia da empresa com foco em desenvolver os profissionais; Excesso de trabalho; Falta de coerência dos valores, crenças e objetivos; Falta de coerência entre o discurso e a prática; Falta de comunicação da empresa; Falta de feedbacks na empresa; Falta de reconhecimento profissional na empresa; Fatores da empresa que motivam o trainee; Foco em resultados; Forma de atuação da empresa; Frutos do trabalho do trainee; Funcionários da empresa são colaborativos; Gostos do Trainee; Identificação com a empresa; Igualdade com outras empresas; Imagem da empresa; Impacto do trabalho do trainee; Impactos da empresa; Importância das relações na empresa; Incerteza sobre o futuro na empresa; A independência do trainee, não relacionada ao aspecto financeiro; Independência financeira do trainee; Integração do trainee na empresa; Lidar com profissionais importantes; Meritocracia por parte da empresa; Motivação para ser trainee; Motivadores do trainee; Motivos de escolha ligados a emoção e autoconhecimento; Motivos de escolha objetivos; Não identificação com a empresa; Origem da empresa; Os concorrentes da empresa; Passagem pelas subáreas da macro área durante o programa de trainee; Passagem por diferentes áreas da empresa durante o programa de trainee; Permanência na empresa; Pioneirismo da empresa; Poder da empresa; Práticas da empresa que visam a diferenciação do trainee em relação aos outros profissionais; Preferência do trainee pela área de atuação; Preocupação com a empresa; Preocupação com a empresa é pequena; Processo seletivo da empresa; Propósito da empresa; Proximidade com os produtos da empresa; Quando a empresa falha; Quando a empresa tem sucesso; Reação negativa (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa; Reação positiva (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa; Relação com outras pessoas no trabalho é importante; Relação de Confiança da empresa com o trainee; Relação negativa com

o grupo de trabalho; Relação negativa com o líder imediato; Relação positiva com o grupo de trabalho; Relação positiva com o líder imediato; Relação positiva do trainee com a empresa; Relacionamento com unidades de outros países; Relações de poder na empresa; Resiliência; Responsabilidade do trainee; Salários e Benefícios; Trainee sente-se importante; Sensação de estar sempre atrás; Sentimento de dono; Sentimentos bons pela empresa; Sentimentos negativos ou a falta deles pela empresa; Ser Autêntico; Ser trainee; Significado negativo da empresa para o trainee; Significado positivo da empresa para o trainee; Sustentabilidade por parte da empresa; Tamanho da empresa; Tem justiça na empresa; Tipo de segmento da empresa; Trabalhar na área de interesse; Trainee pode agir naturalmente na empresa.

Seguindo a recomendação de Spradley (1979) foram feitos 120 quadros para representar os domínios criados. O domínio “Bom ambiente de trabalho” (Quadro 2) servirá de exemplo de como foi feita a análise de domínios. Este domínio é composto por diversos trechos das entrevistas que foram relacionados com ele por meio de uma relação semântica.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"muito pacífico"; "todo mundo é muito civilizado"; "muito raro você ver executivo babaca, executivo que xinga"; "xingar na [...] é um negócio que você não vê"; "Galera batendo na mesa, dando esporro, não é muito comum"; "saudável de trabalho"; "ambiente muito leve"; "agradável de trabalhar"; "se sente bem no dia a dia"; "quanto faz sentido aquilo do dia a dia";	é um atributo (característica) de	Bom ambiente de trabalho

Quadro 2 - Análise de domínios

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Na parte referente ao termo incluído estão os trechos das entrevistas que são ligados a um determinado domínio, por meio de uma relação semântica. Para fazer uma separação mais clara deles, cada termo incluído (trecho da entrevista) é separado por aspas e tem o sinal de ponto e vírgula após as aspas para demonstrar o seu fim e o início do seguinte. Nos quadros a seguir serão mostrados sempre os trechos das entrevistas (termo incluído), a relação semântica (entre os trechos das entrevistas e o domínio) e o termo coberto (domínio).

Ao fazer a análise taxonômica de forma abrangente foram feitas 33 taxonomias para os domínios. É importante destacar que cada taxonomia foi criada juntando os domínios de uma

mesma relação semântica, a fim de manter a validade dos dados e não gerar problemas de validade dos dados encontrados, bem como foi criado domínios maiores para agruparem outros domínios (SPRADLEY, 1979). A partir de análises mais aprofundadas alcançamos 18 taxonomias, sendo que as principais serão apresentadas no próximo capítulo por meio do diagrama de linhas e nós com a devida explicação do motivo de sua criação.

A partir dos dados da primeira e da segunda análise foi feita a análise de tema, a qual visa encontrar temas referentes à identificação organizacional dos *trainees*. Na análise de temas foi feita a ligação dos domínios e da análise em conjunto a eles. Desta análise verificou-se a existência de dois domínios principais oriundos da teoria, são eles: a “A empresa” que representa as práticas e a gestão organizacional e o “O trainee” que é o lado subjetivo da identificação. Além disso, um terceiro campo foi identificado por ser resultado da identificação, ele se refere a como a empresa é impactada pelos *trainees* identificados. Como o resultado desta análise foi criado um esquema representativo do processo identificatório (Esquema 6). Após a criação deste esquema e da análise dele verificou-se um item comum ao domínio “A Empresa”, ao domínio “O trainee” e aos impactos da identificação, que é o *status* do *trainee*. É importante destacar que as principais conclusões encontradas em decorrência das análises de domínio e taxonômica foram confirmadas com as entrevistas de validação, elas ajudaram na análise de tema e conseqüentemente na criação do “Esquema 6 - O processo de identificação organizacional dos *trainees* - Diagrama esquemático da IDO”. É importante destacar que, para alcançar os objetivos da pesquisa, optou-se por um foco mais abrangente da análise e não o foco em determinados domínios, o que permitiu algumas descobertas e a visão de todo o processo de identificação organizacional.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nas próximas páginas serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa, bem como serão mostrados os objetivos propostos e a resposta à pergunta de pesquisa. Será apresentado o item “5.1 – A identificação organizacional dos *trainees*” que mostrará a identificação organizacional dos *trainees* com as empresas em que trabalham; em seguida o item “5.2 – O processo de identificação organizacional dos *trainees*” mostrará a partir de duas perspectivas como ocorre o processo de IDO nestes jovens, e por fim, será demonstrado o item “5.3 – Impactos da identificação organizacional dos *trainees*” no qual será evidenciado os principais impactos da identificação organizacional dos *trainees*.

5.1 A identificação organizacional dos *trainees*

A identificação organizacional dos *trainees* é bastante diversa em sua caracterização, inclusive um grupo de pessoas pode entrar no mesmo período em uma mesma empresa para ocupar funções similares e mesmo assim a identificação de cada um deles com a companhia será diferente da dos demais, o que demonstra como a identificação é algo único na relação indivíduo-empresa (MAEL; ASHFORTH, 1992). Como veremos a seguir, mais de 70 por cento dos *trainees* possuem uma forte identificação com a empresa e as formas são muito diferentes, incluindo *trainees* de uma mesma companhia. É importante destacar que não são todos que estão identificados, alguns apresentaram um processo de desidentificação.

A maioria dos *trainees* está fortemente identificado à empresa na qual trabalha. Esta situação significa que eles se referenciam em relação aos valores, crenças e objetivos da organização, o que é fundamental para o processo de IDO (PRATT, 1988). Além disso, significa que a relação entre funcionário e empregador é muito próxima, uma parte relevante da sua identidade está associada com a da empresa que o contratou (VADERA; PRATT, 2013; KREINER; ASHFORTH, 2004). Esta situação pode ser vista neste trecho da entrevista da Luana: “eu posso dizer sem dúvida que minha missão é a missão do” (Luana). Ocorre também a clareza de que é “a empresa certa pra mim, é a empresa que eu consigo ser eu mesma” (Laura), ou mesmo que a organização seja parte da vida do *trainee*: “a [...] pra mim é parte da minha

vida” (Laura). Os *trainees* que estão fortemente identificados com a organização são a Ana, Cristina, Roberta, Murilo, Tiago, Keila, Luana, Laura, Raquel, Júlia, Paula e Luan.

Os 12 *trainees* fortemente identificados com a organização têm em média 19 meses de empresa, sendo que 58 por cento deles têm entre dois a nove meses de tempo de companhia. O curto período de tempo em que estão na organização não gerou impactos negativos no processo identificatório deles. *Trainees* que tinham sete meses de empresa estavam com a IDO semelhante à de *trainees* que estavam a mais de 30 meses na mesma organização. As práticas da companhia que visam aproximar os *trainees* dela, desde o processo seletivo, auxiliam na criação de laços profundos com eles. As atividades de desenvolvimento profissional, carreira e valorização dos funcionários também contribui para o estreitamento dos vínculos indivíduo-empresa.

Duas entrevistas são importantes de serem destacadas por mostrarem situações diferentes sobre a identificação forte. A primeira é a da Raquel de 27 anos que tem 66 meses de experiência profissional na empresa. Ela tem mais de seis anos de experiência profissional na Empresa 8, os quais são divididos entre estágio, trabalho como profissional efetiva e *trainee* (função atual). Ela possui um forte laço com a organização, que foi construído e se alimentando neste período. Os objetivos, crenças e valores dela estão alinhados com os da empresa, por exemplo, na questão de aprendizado: “eu sou uma pessoa que eu sempre preciso tá aprendendo, no momento em que eu sinto que eu não tô aprendendo mais, eu quero mudar. E a [...] tem esse pensamento também” (Raquel). Outro ponto marcante na identificação dela é a gratidão por tudo que a Empresa 8 fez por ela, de oportunidades profissionais à desenvolvimento profissional.

A segunda entrevista se refere à *trainee* Júlia, que participa de um programa de *trainee* no qual ela se dedica às atividades de desenvolvimento sem ter atividades de trabalho diárias ou mesmo trabalhar em algum projeto da empresa. Ela acredita que existe uma forte coerência entre o que a empresa fala e o que ela efetivamente faz. Uma das principais responsabilidades dela é ser uma representante da cultura empresarial e levar isso para onde for, incluindo em suas atividades de lazer. O que acontece com a Empresa 9 é sentido como se fosse algo que ocorre com ela. Por fim, o ponto de maior destaque é que ela sente que tem o dever de ser uma representante e disseminar os valores e crenças da companhia para as outras pessoas.

Os *trainees* com IDO muito forte demonstram orgulho de pertencer à empresa e valorizam o fato de serem funcionários dela. Eles também acreditam que as perdas da organização são suas perdas: “quando a [...] falha, na verdade eu falho” (Cristina). Os discursos de alguns deles são marcados pela utilização frequente de palavras como, “minha”, “nós”, “a gente” ou “vestir a camisa”. Estes termos são usados para se referir às atitudes da empresa que eles tomam como suas e o sentimento de posse sobre a organização.

Os *trainees* mudam os hábitos que têm na vida privada (incluindo hábitos das suas famílias) e passam a utilizar os produtos da organização no dia a dia (quando possível), em detrimento de usar os de concorrentes. O termo “vestir a camisa” é destacado na fala da *trainee* que ressalta a importância de “vestir a camisa nos pequenos detalhes, óbvio que são coisas pequenas isso, mas que refletem o quanto você de fato se identifica com as marcas e isso importa com o sucesso da companhia” (Roberta). A empresa também é tratada como se fosse a sua segunda ou mesmo a primeira casa: “a gente acaba convivendo com as pessoas aqui dentro mais do que a nossa própria família, então a empresa acaba sendo uma segunda casa, né? É um ambiente muito bom, é isso [...] é uma segunda casa mesmo” (Tiago).

A empresa para eles também é uma forma de realização profissional: “Eu tô literalmente sentada no meu sonho profissional, a [...] é minha realização profissional como mulher” (Keila). Além disso, os *trainees* enxergam a empresa em que trabalham como melhor ou como uma referência para as outras no mundo organizacional. A organização é tida como um exemplo para as outras, devido à sua forma de atuação ou mesmo em práticas de gestão.

Outro ponto marcante da identificação organizacional deles é a relação com os líderes imediatos, que é positiva. O líder tem relevância no processo identificatório, porque pode influenciar nas relações e na percepção dos *trainees* sobre a empresa, o que também beneficia o processo de IDO (HE; BROWN, 2013). Há também relacionamentos positivos, sinergia e colaboração no grupo de trabalho com os objetivos da empresa, com isso busca-se um resultado maior sem conflitos internos na equipe. Há uma relação positiva com os membros das equipes destes *trainees*, que são muito colaborativos (ROTONDI, 1975b).

O início da identificação se dá no processo seletivo no qual o *trainee* conhece melhor a empresa e aumenta o seu interesse por ela, com isso os laços começam a se formar. Também é necessário destacar o interesse pela marca da empresa e como ele se sente em relação à organização:

quando eu casei isso com o meu interesse inicial na marca, eu vi que era uma empresa muito mais moderna, que dava muita oportunidade, que tava com uma cultura que se identificava com a minha. Isso não é ler só a cultura. É você viver. É você conhecer as pessoas. É você falar com elas e ver o que você quer faz sentido com o que a empresa quer. (Murilo).

Eu passei em outro *trainee* também e eu escolhi a [...], por que eu me sentia bem. Desde a parte da entrevista eu sabia que o lugar era um lugar diferenciado, que eu me sentia em casa. Então, pra mim faz a diferença você acordar de manhã e ter vontade de trabalhar, então não apenas acordar e “ah, mais um dia de trabalho”, mas acordar e realmente querer fazer a diferença e poder fazer isso. (Laura).

A *trainee* a seguir está identificada, mas é diferente das situações mostradas anteriormente. A Beatriz foi estagiária da empresa antes de ser aprovada no programa de *trainee*. Ela destaca que “depois que você entra você se apaixona, antes de você entrar você não consegue enxergar isso” (Beatriz), trabalhar na organização significa tanto uma oportunidade como uma escolha certa e sente coerência no discurso e na prática. Ela sente que há um alinhamento dos seus valores, crenças e objetivos com a empresa, por isso e por mais pontos apresentados é possível considera-la identificada com a empresa (PRATT, 1988). No entanto, é importante destacar um ponto apresentado por ela, a questão da permanência que mudou no último ano. A entrevistada considera que em algum momento futuro possa sair da empresa e com isso não pretende fazer na organização uma carreira por um período muito longo.

Diferente das formas de identificação apresentadas acima, Júlio está identificado e desidentificado ao mesmo tempo. O *trainee* Júlio evidencia uma identificação com a organização por aspectos ligados a alguns valores e seus objetivos de aprendizado, porque a empresa oferece diversas atividades de treinamento e também há um reconhecimento tanto interno quanto externo por ser *trainee* dela. Ele também se desidentifica com ela por notar uma incoerência na questão de aprendizado, pois a “Empresa 8 é uma empresa que historicamente não gosta de perder, razoavelmente conservadora, então ela não gosta do erro” (Júlio). Na parte a seguir, este entrevistado afirma que está alinhado com os objetivos do programa de *trainee*, mas após o fim dele não sabe se ficará na organização, já que a sua permanência dependerá do

que é oferecido a ele e do que ele espera como profissional, esta incerteza pode causar impactos na sua identificação com a companhia:

minha intenção é terminar o *trainee*, eu tô superalinhado com foco no *trainee*. Então, assim em curto prazo sim. Se em longo prazo eu quiser continuar na [...]? Não tenho certeza, acho que isso vai ser decidido meio passo a passo. O que eles podem me oferecer e o que eu, assim, também quero da minha vida, porque a [...] tá passando por essa transformação aí do novo CEO que é muito focada em forte corte de gastos, então também tá com pouca vaga no mundo inteiro. E um pouco de auditoria que é onde geralmente querem passar os *trainees*, tá sendo enxugado, porque eles tão querendo diminuir o corporativo, ser uma empresa mais leve, *clean*. (Júlio).

Esta situação do *trainee* de se identificar muito com determinadas características da organização, principalmente às ligadas ao programa de *trainee* e se desidentificar com outros pontos denota uma identificação ambivalente, que é uma situação marcada por identificação e desidentificação forte (KREINER; ASHFORTH, 2004; HUMPHREYS; BROWN, 2002).

A seguir será mostrado o caso de dois *trainees* que estão desidentificados com as empresas nas quais trabalham, o José e o Gustavo. Eles estão desidentificados porque há um distanciamento deles em relação ao seu empregador (DUKERICH; KRAMER; PARKS, 1998), não é possível afirmar que exista uma desidentificação forte, pois a autopercepção deles não é negativamente associada com a empresa e não são em todos os fatores da empresa que eles se desassocia (HUMPHREYS; BROWN, 2002). Ambos apresentaram problemas com os líderes imediatos e isso causou um impacto em como ocorre a IDO, tendo em vista que o líder tem um papel de suma importância neste contexto, porque ele ajuda na integração, percepção e relacionamento dos *trainees* com as pessoas e com a organização (HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012).

O José valoriza a questão da relação interpessoal e vê que os Programas de *Trainee* valorizam isso. Na empresa ele tem e teve problemas com a liderança, com o antigo líder a relação era distante e com a atual é um relacionamento ruim no qual a liderança não fornece o suporte necessário para a realização do trabalho. Mas não é só isso que o atrapalha, o *trainee* sente que a empresa não dá autonomia e liberdade para ele dar ideias e tentar fazer algo

diferente, bem como ele sente uma falta de *feedbacks* e de reconhecimento profissional. Ele acredita que exista certa incoerência entre os valores, crenças e objetivos da empresa, e a preocupação dele com a Empresa 4 pode ser destacada a seguir: “eu me preocupo no sentido de que afeta a mim” (José). A preocupação do *trainee* é mais com o que o afeta em decorrência de problemas na empresa, do que com a organização em si.

A percepção do Gustavo é um pouco parecida com a do José. Porém, ele não conhece os valores, crenças e objetivos da empresa em que trabalha:

Visão, ser uma das empresas mais reconhecidas do mundo em alguma coisa. Missão... Não sei exatamente, sei que tem alguma coisa a ver com sustentabilidade, pessoas e excelência operacional. E os valores... Ainda bem que isso aqui é confidencial, senão eu tava morto, o [...] não saber disso é foda! Eu carrego comigo, mas eu não sei. (Gustavo).

O ponto de não se lembrar dos objetivos e valores da empresa é algo muito relevante, principalmente por ele ter contato diário com isso. Além disso, para ele a organização “significa uma etapa transitória” (Gustavo) e outro ponto muito significativo é que ele vê incoerências entre os valores que a empresa fala e pratica, por exemplo: “Eu acho que uma das principais coisas que a gente mapeia que desmotivam os funcionários da [...], a falta de *walk the talk*. De pessoas realmente viverem o discurso” (Gustavo). Ademais, o *trainee* teve problemas tanto com o seu grupo de trabalho, quanto com a liderança.

Por fim, tem-se um caso de identificação neutra, a Maria que teve bastante tempo de experiência profissional antes de ingressar na empresa atual como *trainee*, na qual está há oito meses. Ela não consegue dizer se há um alinhamento dos seus valores, crenças e objetivos com os da empresa, mas alguns pontos da organização são importantes para ela. Podemos ver esta situação neste trecho da entrevista:

Eu acho que ainda é muito recente pra eu falar, por que eu tô há oito meses na empresa, né? Mas sim, tem muitas características da empresa que tem a ver comigo. De novo, sou uma pessoa que saiu de uma empresa alemã, por que a forma dela de se comportar era mais tradicional, conversadora. (Maria).

Apesar de Maria achar cedo falar sobre o alinhamento maior com a empresa em alguns pontos, como a forma que a empresa pratica a carreira, “ela tá alinhada com o que eu quero, com o que eu tô buscando” (Maria). E também a Empresa 1 é “hoje pra mim, a [...] significa que, o momento de me desafiar, de conhecer um outro negócio, um outro tipo de indústria” (Maria). Neste caso ocorre uma identificação neutra com a organização, caracterizada por uma baixa identificação e desidentificação, pois ela se mostra imparcial em relação à empresa e gosta de algumas características da organização, as quais são importantes para o seu momento de carreira (KREINER; ASHFORTH, 2004; HUMPHREYS; BROWN, 2002). Além disso, há um conflito com a líder imediato, pois ela se sente ameaçada pela *trainee*, segundo o exposto durante a entrevista. Esta situação pode ser um fator que comprometa o processo identificatório, porque o líder imediato tem um papel importante de influenciar as percepções e relações de um funcionário com a empresa e seu contexto (HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012).

O caso da Maria evidencia uma questão importante, a do tempo para ocorrer a identificação organizacional. Ela está a menos de um ano na empresa e sente que é cedo para falar se há um alinhamento dela com os valores, crenças e objetivos da organização. No entanto, *trainees* com menos tempo de empresa apresentaram este alinhamento com a companhia de forma profunda. Há quatro pontos importantes a concluir sobre esta situação. Primeiro ponto, quase todos os *trainees* identificados com a organização tinham uma grande admiração pelo seu empregador. Segundo ponto, os motivos que levaram estas pessoas a trabalhar vão além do fato de que o programa de *trainee* oferece oportunidades de crescimento acelerado. Os *trainees* acreditavam no propósito da organização e compartilhavam de valores e objetivos que não eram necessariamente ligados à progressão acelerada de carreira. Terceiro ponto, uma relação positiva com os líderes imediatos demonstrou ser de suma importância para essas pessoas que estão há pouco tempo na organização, porque é ele que insere o jovem profissional no contexto organizacional. Quarto ponto, os fatores subjetivos do indivíduo afetam a identificação organizacional, as motivações demonstram impactos na IDO, pois dependendo do que almeja um determinado indivíduo ele pode encontrar ou não na organização que o contratou.

Nota-se que as organizações se utilizam de vários meios para estreitar os laços com os *trainees*, desde os processos seletivos até passando por fortes programas de integração que apresentam o *trainee* ao negócio da empresa. Mas os quatro pontos apresentados acima evidenciam também um caráter único da IDO. Pessoas diferentes que entraram na mesma

empresa para ocupar funções de *trainee* tem níveis diferentes de identificação com a organização. As organizações que têm *trainees* não identificados com elas podem desenvolver práticas que visam renovar e revisitar a identificação antecedente (PETRIGLIERI, 2015), assim uma pessoa desidentificada pode passar a identificada.

5.2 O processo de identificação organizacional

Esta pesquisa tem como objetivo geral entender o processo de identificação organizacional dos *trainees*. A identificação organizacional envolve tanto um aspecto objetivo que parte da empresa como o recrutamento e a seleção de profissionais (BESHAROV, 2014; HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; HUMPHREYS; BROWN, 2002; SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001; PRATT, 2000; MAEL; ASHFORTH, 1995; MAEL; ASHFORTH, 1992; ROTONDI, 1975b), quanto um aspecto subjetivo que parte do indivíduo, por exemplo, as suas motivações (HE; BROWN, 2013; BOIVIE et al., 2011; BARTEL, 2001; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1995). Este processo envolve diversos fatores por parte das pessoas (seus interesses, características e motivações) e das organizações (suas práticas de gestão e como ela faz a sua gestão). Os resultados da pesquisa serão apresentados com base nessa divisão, mas é importante destacar que há situações nas quais tanto o indivíduo quanto a organização influem em um mesmo domínio de formas diferentes. Com base na interação destes dois grandes domínios forma-se a identificação organizacional do *trainee*. A seguir serão apresentados os aspectos objetivos (item 5.2.1), em seguida os subjetivos (item 5.2.2) e por fim um olhar sobre todo o processo de identificação organizacional (item 5.2.3) no qual será mostrado todo o processo de identificação organizacional e seus componentes. No item 5.2.3 será mostrada ainda a ligação entre os aspectos objetivos e subjetivos da IDO dos *trainees*.

5.2.1 Identificação organizacional dos *trainees*: aspectos objetivos

A seguir serão apresentados os aspectos objetivos mais relevantes encontrados neste trabalho. Eles são considerados objetivos porque se referem às práticas de gestão da empresa e também a uma gestão adequada delas, os quais impactam positivamente a identificação dos funcionários com o seu empregador (BESHAROV, 2014; HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; HUMPHREYS; BROWN, 2002; SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL,

2001; PRATT, 2000; MAEL; ASHFORTH, 1995; MAEL; ASHFORTH, 1992; ROTONDI, 1975b). Sendo assim, nesta parte do trabalho serão mostrados diversos aspectos da empresa, que são referentes às práticas que impactam a organização como um todo ou somente os *trainees*.

Os primeiros domínios apresentados serão sobre o processo seletivo e a integração do *trainee* na empresa, pois são as etapas iniciais da trajetória do *trainee* na organização. O Quadro 3 mostra por meio de trechos das entrevistas (termo incluído) as características do domínio “Processo seletivo da empresa”. Essas características são destacadas por gerarem uma maior aproximação do *trainee* com a organização durante as etapas de seleção. Ele conhece melhor a empresa, estabelece relações com os funcionários que mostram mais sobre os valores da organização e entendem o que as organizações esperam deles.

É importante destacar que é no recrutamento e na seleção dos profissionais que se inicia o processo de identificação (PRATT, 1998). A escolha da empresa envolve diversos fatores, mas alguns possuem um destaque para a IDO. Ser *trainee* foi uma opção tomada pelas pessoas durante o curso superior e envolvia uma preparação para que o objetivo de ingressar no programa fosse conquistado:

Desde o meu primeiro semestre da universidade eu sabia que queria programa de *trainee*, seria uma porta de entrada diferenciada e por eu, né, querer seguir carreira em multinacional, eu sabia que era uma entrada diferenciada. Então eu me preparei ao longo da minha graduação pros programas de *trainee*.
(Roberta).

Esta decisão por ser *trainee* também é influenciada pelas organizações que se aproximam dos candidatos na instituição de ensino superior. Algumas empresas tentam atrair seus futuros profissionais por meio do desenvolvimento de projetos em parceria com as instituições de ensino superior da sua preferência e que têm o potencial de fornecer bons candidatos. Estes projetos são uma forma de criar vínculos com os jovens e possivelmente atraí-los para uma futura seleção. No trecho a seguir destaca-se isso:

eles pegam alunos do quarto semestre, dividem em grupos, cada um tem uma marca e tem que fazer um plano de marketing em um semestre, que depois você apresenta lá na [...]. Então, eu já tinha tido este contato com a empresa que foi o que me fez prestar o processo, porque eles foram lá apresentar o *case*, apresentaram a empresa e tudo o mais. Então já me fez conhecer bastante. (Paula).

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
<p>"nas fases presenciais, eu tive contato com as pessoas da empresa, foi que o interesse se tornou muito maior";</p> <p>"eu comecei a conhecer um pouco mais a cultura da empresa";</p> <p>"como eram as pessoas da empresa";</p> <p>"como a empresa funcionava";</p> <p>"como que era o comportamento esperado";</p> <p>"como que eram os motivantes que as pessoas têm na empresa";</p> <p>"nas fases presenciais do processo seletivo eu vi que é uma empresa bastante moderna também";</p> <p>"qual que era minha proposta de vida e só aqui eu realmente não precisei falar, o diretor me perguntou. Então, pra mim essa foi a grande diferença comparada com as outras";</p> <p>"um diretor virando pra mim, que era uma candidata e perguntando qual que era o meu propósito, por que que eu queria, o meu propósito de vida";</p> <p>"conexão com a empresa, os valores, a forma como as pessoas falavam, desde a parte da entrevista, muita conexão com a empresa mesmo";</p> <p>"Porque acho que <i>trainee</i> de banco são poucos";</p> <p>"eles pegam alunos do quarto semestre, dividem em grupos, cada um tem uma marca e tem que fazer um plano de marketing em um semestre, que depois você apresenta lá na [...]. Então, eu já tinha tido este contato com a empresa que foi o que me fez prestar o processo, porque eles foram lá apresentar o <i>case</i>, apresentaram a empresa e tudo o mais. Então já me fez conhecer bastante";</p> <p>"É um bom jeito de você conhecer a empresa e saber se realmente tem um <i>fit</i> com você ou não";</p> <p>"me atraiu o ambiente que eu experimentei durante as entrevistas. Então, eu senti que era um ambiente muito familiar, um ambiente gostoso de se trabalhar"</p>	<p>é um atributo (característica) de</p>	<p>Processo seletivo da empresa</p>

Quadro 3 - Processo seletivo da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

O processo de escolha das empresas nas quais pretendiam entrar foi tomada, algumas vezes, durante a graduação e houve a preparação para participar dos processos

seletivos. No item 5.2.2 desta pesquisa que trata sobre os aspectos do indivíduo será discutido com mais profundidade o processo de escolha da empresa. O processo seletivo proporcionou um momento de maior aproximação dos *trainees* com as organizações e resultou em um conhecimento mais aprofundado sobre o contexto organizacional, no qual pretendiam trabalhar. Nas palavras dos *trainees*, a “conexão com a empresa, os valores, a forma como as pessoas falavam, desde a parte da entrevista, muita conexão com a empresa mesmo.” (Laura). Neste momento propício para a organização conhecer o candidato e o candidato conhecer melhor o seu futuro contratante ocorre um início do processo de IDO: “Então, quando eu decidi estar lá, quando eu fiz essa escolha, me atraiu o ambiente que eu experimentei durante as entrevistas. Então, eu senti que era um ambiente muito familiar, um ambiente gostoso de se trabalhar” (Beatriz). O ambiente experimentado nas etapas de seleção, principalmente nas presenciais, são uma importante parte da identificação, porque permitem um primeiro contato direto, mesmo que superficial, com ela e ouvem a partir das pessoas que trabalham na empresa o que é a organização, seus valores, crenças e objetivos. Neste momento o *trainee* pode identificar na companhia características que estejam alinhadas as suas.

O jovem que é aprovado no processo seletivo é considerado o mais capaz de atender as demandas e objetivos da organização (BITENCOURT, 2011). O processo de integração dos *trainees* inicia logo nos seus primeiros dias como funcionário da empresa, esta é outra parte importante do processo de IDO, nela eles são inseridos no negócio da empresa. Ela permite, ao mesmo tempo, que o *trainee* conheça o seu contratante e as pessoas que trabalham lá. O formato da integração envolve tanto práticas formais como informais, que corresponde ao contato diário com as pessoas, para entender realmente como funciona a companhia (BITENCOURT, 2011). “A integração do *trainee* na empresa” (Quadro 4) foi um domínio criado através de trechos das entrevistas feitas para esta pesquisa, os quais mostram as características da integração da empresa. Essas características são destacadas por gerarem uma maior aproximação do *trainee* com a organização durante os seus primeiros momentos nela, e por fazê-los conhecer a empresa mais a fundo. Por meio da integração, eles conhecem efetivamente como funciona o dia a dia, como é feito o produto da companhia, como são os processos internos de diferentes áreas, conhecem as suas nuances e os desafios que normalmente não teriam contato se fossem para a sua área de alocação:

os três primeiros meses a gente fica em vendas, independente da área final que a gente se encontra... Então, a gente fica em alguma regional de vendas do país, assumindo a cadeira de vendedor mesmo. Então, a gente tem cartela de cliente, tem que ir lá vender... Pro atacado ou pro varejo e aí então depois a gente volta pras respectivas áreas. (Roberta).

Então durante dois meses a gente fica na rua, com a revendedora e passando por todos os cargos da área de vendas, pra entender como que é o final da cadeia. (Beatriz).

Então a gente ficou quatro meses rodando a empresa de verdade, por todos os negócios da empresa, produtos, negócios e por todas as áreas corporativas e de operação. (Murilo).

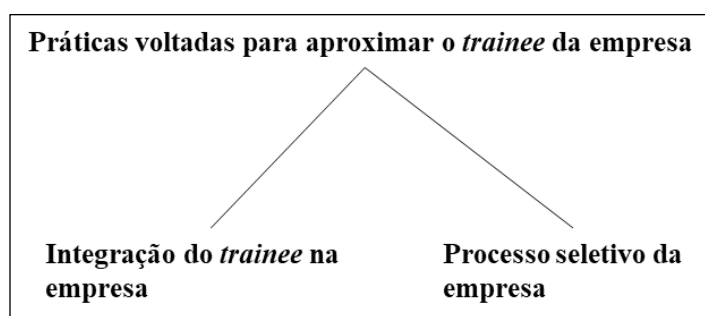
Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"os três primeiros meses a gente fica em vendas"; "assumindo a cadeira de vendedor mesmo"; "dois meses com uma imersão no campo"; "durante dois meses a gente fica na rua, com a revendedora e passando por todos os cargos da área de vendas, pra entender como que é o final da cadeia."; "três meses em vendas"; "conhecer a organização"; "teve um mês só de treinamento pra mercado"; "aprender o negócio"; "fica lá uma semana pra ver como que funciona a logística"; "duas semanas no comercial"; "a gente ficou mais de um mês na fábrica de cimento pra vê o processo produtivo"; "a gente ficou quatro meses rodando a empresa"; "aprofundamento em diferentes áreas"; "pessoas falando sobre a empresa"; "momentos dinâmicos"; "visita à fábrica"; "muito legal para conhecer a empresa"; "um mês e meio em vendas e depois dois meses em <i>supply chain</i> "; "é fundamental"; "entender como a empresa funciona e os desafios do dia a dia";	é um atributo (característica) de	Integração do <i>trainee</i> na empresa

Quadro 4 - Integração do *trainee* na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Este contato intenso e extenso (por alguns meses) pela organização permite uma aproximação maior com os valores, crenças e objetivos da empresa, ou seja, está alinhado à definição de Pratt (1998) sobre a IDO e permite ao *trainee* ver tudo isso na organização, no entanto não impele que haja um alinhamento. A autodefinição do indivíduo em relação aos valores, crenças e objetivos da companhia é algo individual, e a integração cria um ambiente propício para isso junto com outras práticas da empresa, bem como permite um conhecimento mais abrangente e, conseqüentemente, uma visão generalista destes profissionais, a qual ajudará no desenvolvimento profissional de cada um.

A integração e o processo seletivo são formas de criar uma proximidade entre o *trainee* e a organização (Esquema 2). A aproximação da empresa com o futuro *trainee* começa no processo de seleção, no qual ele conhece a organização e a sua estrutura, bem como tem contato com pessoas que transmitem os valores e objetivos organizacionais. Essa aproximação é reforçada na etapa de integração, na qual o já ocupante do cargo de *trainee* conhece a fundo tudo sobre a companhia, como funciona o negócio, as diferentes áreas e até mesmo os clientes que ela atende. Por isso, criou-se um domínio maior na análise taxonômica, as “Práticas voltadas para aproximar o *trainee* da empresa” (Esquema 2), que representa a união de duas práticas da organização que tem como objetivo gerar uma maior familiarização dos funcionários com o contratante, antes e após os *trainees* ingressarem. Estes dois pontos são importantes para inserir e aproximar o *trainee* da empresa como um membro efetivo e dando respaldo para a sua participação nela. A visão diferenciada que eles têm contato permite uma diferenciação deles em relação a outros profissionais da organização.



Esquema 2 - Práticas voltadas para aproximar o *trainee* da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O domínio “Tipos de relações positivas no ambiente de trabalho” foi criado na análise taxonômica para agrupar os domínios “Relação de confiança”, que representa a confiabilidade do relacionamento entre o *trainee* e os diferentes níveis da companhia (pares, equipe, líderes e a organização), o domínio “Relação positiva com o grupo de trabalho” (Quadro

5) que representa a boa relação dos *trainees* com o grupo de trabalho no dia a dia e o domínio “Relação positiva com o líder imediato” (Quadro 6), o qual simboliza a relação líder-*trainee* que é sem conflitos e voltada para o desenvolvimento do *trainee*. No diagrama esquemático da IDO (Esquema 6) é possível ver esta taxonomia e a sua ligação com “A empresa”.

A criação de um domínio para demonstrar as relações no ambiente de trabalho ocorreu porque um profissional pode se identificar com diferentes níveis da organização, ou seja, ele pode se identificar com a atividade que faz, com a área em que atua, o seu grupo de trabalho ou com a empresa como um todo (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Mais do que isso, o grupo de trabalho e o líder imediato desempenham papéis importantes na IDO, pois têm papéis na criação de sinergias para a execução do trabalho, orientação sobre o dia a dia da organização, colaboração com atividades e criação de um clima positivo na área de atuação (HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; ROTONDI, 1975b). O domínio “Relação positiva com o grupo de trabalho” (Quadro 5) mostra os trechos das entrevistas que representam os modos pelos quais os *trainees* têm uma relação positiva com o grupo de trabalho. A relação positiva se refere ao fato de existir um relacionamento colaborativo, amistoso, saudável, os colegas de trabalho se tornam amigos e também ao fato do *trainee* se sentir incluído no grupo.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
<p>"É uma relação muito saudável";</p> <p>"no geral o meu relacionamento tem sido bom";</p> <p>"a equipe se dá super bem";</p> <p>"a minha equipe aqui, que eu considero aqui são os gerentes, eu lido com ele superbem";</p> <p>"ambiente que é leve de trabalhar";</p> <p>"o pessoal é super legal";</p> <p>"Nossa energia é legal";</p> <p>"a gente acabou criando uma conexão";</p> <p>"é uma relação de troca";</p> <p>"relação muito saudável";</p> <p>"sentimento de colaboração";</p> <p>"não existe um problema meu, o problema é nosso";</p> <p>"não existe uma conquista minha, é uma conquista nossa";</p>	<p>é um modo de fazer</p>	<p>Relação positiva com o grupo de trabalho</p>

"pra felicidade e pra tristeza tá todo mundo junto"; "sempre tavam abertos ali pra eu pegar, pra eu pedir ajuda e pra dicas"; "alguém não tá bem, o outro percebe e já vai lá, pra dar um apoio"; "eu tenho muita afinidade"; "muito bem acolhida"; "aprender a me adaptar";	"a gente tem uma relação fora do trabalho"; "eles dão muito mais atenção"; "é uma área bem jovem"; "perfis bem diferentes"; "de ajuda muito bacana"; "a equipe é muito leve"; "todo mundo tá feliz por tá aqui"; "me incluir nas atividades";		
---	--	--	--

Quadro 5 – Relação positiva com o grupo de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

O domínio “Relação positiva com o líder imediato” (Quadro 6) foi criado para mostrar os trechos das entrevistas que dizem respeito às formas que ocorrem as relações positivas do *trainee* com o líder imediato. O líder imediato conhece e sabe o que esperar de um *trainee*, o líder foca no desenvolvimento do jovem, estabelece uma relação de confiança, tem uma comunicação efetiva e diversas outras formas pelas quais se constrói um relacionamento bom entre as partes. No Quadro 6 estão presentes todos os trechos das entrevistas referentes à uma relação positiva entre líder e *trainee*.

Termo Incluído			Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"ele sabe o que é ser <i>trainee</i> "; "ele é ex- <i>trainee</i> "; "ele sabe o que é você tá desesperado"; "inclinação pra trabalhar com desenvolvimento de pessoas e principalmente de <i>trainees</i> "; "a pessoa foi <i>trainee</i> , ela sabe o que você passou"; "sabe lidar com cada membro da equipe da melhor forma"; "ele sabe como é que é";	"me deu altas dicas legais"; "ele é muito legal"; "Ele é bem paciente"; "muito paciente comigo"; "é uma pessoa bem moderna"; "total liberdade"; "ele me dá <i>feedback</i> "; "eu sinto que eu realmente posso confiar e inspiro a mesma confiança no meu líder imediato"; "que acredita"; "permite que você erre";	"a gente é muito próximo"; "relação boa, respeitosa, mas muito assim, profissional"; "preocupado em saber o que o que eu quero e como ele pode me ajudar"; "relação muito tranquila"; "dar autonomia pras pessoas, deixarem ela errar"; "O gestor é um cara bem mais sênior";	é um modo de fazer	Relação positiva com o líder imediato

"eu tô aprendendo ainda como conseguir lidar da melhor forma com esses dois perfis muito diferentes"; "em termos de conhecimento foi onde eu mais aprendi"; "a pessoa que te dá autonomia"; "ele me deu muita autonomia"; " <i>mentorship</i> "; "eles prezam muito pela nossa opinião"; "fazia um trabalho ativo de ser um <i>coach</i> "; "total abertura"; "pode falar sem melindro"; "não microgerencia";	"que te dá exposição"; "ela pegou, pediu, e fez eu apresentar pra diretoria"; "preocupado se eu tô me desenvolvendo"; "se eu tô feliz"; "preocupado com o que eu tô achando"; "uma questão de conversa"; "ela é diálogo aberto"; "a gente conversa como uma parceria mesmo"; "Ele escutava a gente"; "ela sabe quais são as suas expectativas, suas ansiedades"; "o [...] é uma pessoa muito tranquila de lidar";	"ela cobra bastante"; "Ela é bem focada em resultados"; "é uma pessoa bem mais velha"; "é uma pessoa super gente boa"; "ajuda todo mundo"; "A gente é próximo no pessoal"; "nas coisas que ele consegue me ajudar ele me ajuda"; "ele me inseriu bem até, assim, nas questões da empresa, pra entender como é que funciona"; "ele é uma pessoa muito gestão de pessoa"; "ele é todo certinho e metódico";		
--	---	--	--	--

Quadro 6 – Relação positiva com o líder imediato

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

O domínio “Práticas da empresa” foi criado na análise taxonômica com o intuito de agrupar diversos domínios referentes às práticas da empresa voltadas para a remuneração dos *trainees*, *feedback*, valorização dos profissionais, preocupação com pessoas, condições de trabalho, ambiente de trabalho, tratamento dado aos funcionários, práticas de desenvolvimento e a meritocracia, que são domínios menores identificados na análise de domínios. Por exemplo, a liberdade para ter diálogos na empresa e a abertura das pessoas são formas de motivar o *trainee* no dia a dia de trabalho, bem como, o contato com pessoas e a proximidade de onde é feita as estratégias da companhia. Abaixo um trecho da entrevista que mostra diversos pontos significativos:

A empresa também tem [...] a questão do diálogo aberto também como crença, que é algo que eu levei muito a sério, ser uma empresa, ser uma empresa que tá ficando menos, digamos melindrada. Uma empresa que você pode falar o que você pensa, que você tem abertura, você tem acesso à liderança, você tem acesso às pessoas pra poder, justamente conversar. (Murilo).

Os domínios a “Coerência entre o discurso e a prática da empresa” (Quadro 7) e “Coerência das crenças, valores e objetivos da empresa” (Quadro 8) correspondem ambos a uma temática importante, a da coerência. Um ambiente coerente proporciona a segurança psicológica e estabilidade para que o indivíduo possa resolver questões psíquicas no processo identificador, que é uma das necessidades das pessoas. Além disso, a coerência desempenha um papel relevante na busca das pessoas por significados e referências (PRATT, 1998). Um ambiente incoerente proporcionará aos *trainees* uma dificuldade para entender os sentidos dos atos da organização e também gerarão um sentimento de insegurança, bem como não saber o que a organização fará, já que há dissonância entre a prática e o discurso. O domínio “Coerência entre o discurso e a prática da empresa” (Quadro 7) foi criado com partes de entrevistas que diziam respeito aos motivos que geram a coerência entre o que existe no discurso e a prática empresarial da organização em que os *trainees* trabalham. Já o domínio “Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa” (Quadro 8) mostra o que causa a coerência das crenças, valores e objetivos da organização, a partir de trechos das entrevistas dos *trainees*.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"O que a empresa fala é o que ela realmente faz"; "você vê que realmente o sistema funciona, não é só conversa"; "a gente tem que seguir aquilo que a gente fala"; "a gente segue tudo realmente o que a gente fala"; "é uma empresa que o que tá na página é o que realmente acontece aqui dentro"; "ela não consegue passar pro público externo"; "antes de você entrar, você não consegue enxergar isso"; "é algo que a gente não fala da boca pra fora"; "muito das coisas que foram ditas como estrutura do programa de fato acontecem";	é a razão para fazer	Coerência entre o discurso e a prática da empresa

Quadro 7 - Coerência entre o discurso e a prática

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

A ligação destes domínios sobre coerência com o domínio “A empresa” (Esquema 6) ocorre, pois a coerência é algo que parte da empresa de acordo com as suas práticas de gestão e do dia a dia, ou seja, o que a organização fala em seus discursos e está escrito nos seus manuais, sites e outros meios de comunicação, é efetivamente cumprido. Isto serve tanto para a questão de valores quanto para os objetivos e práticas da organização. Este tema é importante devido à importância da integridade entre o comportamento e o self, bem como dá auto coerência para o indivíduo, os quais são itens que se relacionam com outros para a identificação (ASHFORTH, 2000). Além disso, o processo de identificação possui quatro aspectos fundamentais, destes a segurança psicológica necessita de um ambiente de coerência para que o *trainee* consiga resolver as suas próprias questões emocionais (PRATT, 1998).

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"Hoje, eu conhecendo a [...] eu acho que sim"; "eu acredito que elas conversam bastante"; "a questão é como a gente faz as coisas entendeu?"; "a gente tem que seguir aquilo que a gente fala"; "o que a empresa fala é o que ela realmente faz"; "eu sinto que os valores são praticados"; "não é só uma venda de valores aí pro mercado"; "os funcionários só percebem isso quando entram"; "eles praticam o que eles falam" "é uma carreira acelerada. E a gente tem vários exemplos"; "você vê que realmente o sistema funciona"; "você vê as coisas andarem com outras pessoas"; "Se a gente preza por alguma coisa a gente tem que seguir aquilo que a gente fala"; "Que o que a empresa fala é o que ela realmente faz, e a gente sente"; "se não tivesse, nem isso sobreviveria."; "eu já teria filtrado isso lá no início"; "olhar o site"; "ler as coisas"; "conversar com as pessoas"; "a gente tem que pensar sim em redução de custos";	é uma causa de	Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa

Quadro 8 - Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Por fim, o último domínio apresentado sobre os aspectos objetivos é o “Práticas da empresa que visam a diferenciação do *trainee* em relação aos outros profissionais” (Quadro 9), o qual é formado por trechos das entrevistas referentes às formas de se gerar o *status* deste profissional, tais como, a dificuldade de ser *trainee*, as perspectivas altas de alcançar um cargo

maior, como as pessoas enxergam a sua importância e também o alto investimento da organização nele. Ou seja, este domínio é formado por termos relacionados como a empresa contratante e com os próprios funcionários dela que tratam o *trainee* com diferenciação dos demais. Pode-se afirmar que esta é uma forma objetiva de tratar o tema de *status*, ou seja, a organização tem práticas que enaltecem, diferenciam e criam a imagem diferenciada do *trainee* em relação aos demais empregados.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"virar um gerente, um executivo"; "são pessoas muito bem capacitadas"; "eles reconheceram como possíveis líderes da empresa"; "um reconhecimento enorme"; "É, de que você vai ser meu futuro chefe"; "tem um pouco de expectativas em cima de um <i>trainee</i> . Então, principalmente por parte da liderança"; "a liderança vê a gente como potencial"; "você tem que entregar como um potencial"; "o <i>trainee</i> tem que ser desafiado de um jeito diferente"; "tá tendo um investimento pra você altíssimo"; "os desafios maiores sejam dados para pessoas que estão sendo cobradas para isso"; "foram contratados para virar gerentes"; "um futuro líder da companhia"; "entregar resultados muito acima da média"; "a gente faz estudos, a gente que é <i>trainee</i> "; "A gente participa das reuniões abertas, onde a gente vê os números da companhia, como que foi o resultado do último quarter, o que tá acontecendo";	é um modo de fazer	Práticas da empresa que visam a diferenciação do <i>trainee</i> em relação aos outros profissionais

Quadro 9 - Práticas da empresa que visam a diferenciação do *trainee* em relação aos outros profissionais
Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Foram apresentados acima os domínios “Práticas voltadas para aproximar o *trainee* da empresa”, “Coerência entre o discurso e a prática da empresa”, “Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa”, “Práticas da empresa”, “Práticas da empresa que visam a diferenciação do *trainee* em relação aos outros profissionais” e “Tipos de relações positivas no ambiente de trabalho”, os quais foram criados e analisados com maior profundidade a partir das análises de domínios, taxonômica e de tema. Estes pontos respondem um dos propósitos da pesquisa, que era o de mapear os fatores objetivos da identificação organizacional dos *trainees*, ou seja, identificar as práticas de gestão da organização. Eles são ligados a um domínio maior

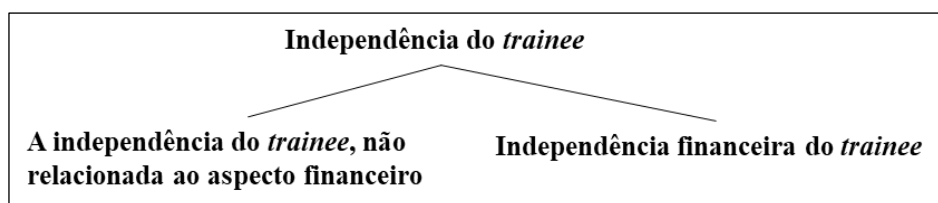
o “A empresa”, o qual está representado no diagrama esquemático da IDO (Esquema 6), que foi criado para representar a organização e as suas práticas de gestão.

5.2.2 Identificação organizacional dos *trainees*: aspectos subjetivos

A seguir serão apresentados os aspectos subjetivos da identificação organizacional. A criação desta segmentação ocorreu por causa da importância das preferências do indivíduo para a IDO (MAEL; ASHFORTH, 1995). Além disso, a identificação é um processo interno de cada indivíduo e, por isso, não se deve olhar apenas para as práticas organizacionais (HE; BROWN, 2013; BOIVIE et al., 2011; BARTEL, 2001; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1995).

Os motivadores dos *trainees* são diversos e não são apenas ligados à carreira. Um ponto muito forte identificado corresponde à busca pela independência no sentido amplo e financeiro, eles enxergam no trabalho a oportunidade para conseguirem a almejada independência. O domínio “A independência do *trainee*, não relacionada ao aspecto financeiro” (Esquema 3), diz respeito aos trechos de entrevistas referentes às formas pelas quais eles têm independência na sua vida como um todo e que não envolvem a questão financeira. Já o domínio “Independência financeira do *trainee*” (Esquema 3) é composto por partes das entrevistas que designam as formas de independência financeira para estes jovens. Para agrupar estes dois pontos diferentes foi criado na análise taxonômica, um domínio maior o “Independência do *trainee*” (Esquema 3), que representa tanto a independência pelo caráter financeiro, como pelo não financeiro.

Uma das formas de obter a independência é por meio do trabalho. Nele os *trainees* encontram a possibilidade de ter liberdade, de “não precisar dar satisfação pra ninguém” (Júlia) e também a possibilidade de ter uma renda, poder comprar e investir no futuro deles. Mas alguns precisam de liberdade sobre as finanças, pois “trabalho porque eu preciso de uma renda” (Tiago). Sendo assim, há uma ligação dele com a liberdade de poder fazer o que deseja e também com fatores de sobrevivência, pois o dinheiro oriundo do trabalho é importante por uma questão de se manter.



Esquema 3 – Independência do trainee

Fonte: Elaborado pelo autor.

O domínio “Motivação para ser *trainee*” (Quadro 10) tem como objetivo mostrar as causas da motivação para os jovens entrevistados serem *trainees*, com base em trechos das entrevistas realizadas que deixam claro o que causa este estímulo. Este domínio foi criado para mostrar todos os motivadores citados pelos jovens como fatores que os estimularam à serem *trainees*. Dentre as causas da motivação para serem *trainees* os pontos apresentados com mais destaque são relacionados a este tipo de função permitir um crescimento e desenvolvimento profissional acelerado e a possibilidade de ocupar uma posição de liderança em poucos anos. O pensamento de que esta seja uma forma de alavancar a carreira começa desde a faculdade, por exemplo, “desde o meu primeiro semestre da universidade eu sabia que queria programa de *trainee*, seria uma porta de entrada diferenciada” (Roberta).

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"possibilidade de ocupar uma posição de liderança"; "porta de entrada diferenciada"; "seguir carreira em multinacional"; "oportunidades e experiências diferentes do que as portas tradicionais me atraiu bastante"; "te dá uma visibilidade no mercado como um todo"; "Uma exposição"; "uma promessa de desenvolvimento"; "curva de desenvolvimento muito mais exponencial do que as portas de entradas tradicionais"; "programa acelerado"; "você tem a possibilidade de ocupar uma posição de liderança, de gerenciar em três anos"; "tem várias diretoras mulheres em tecnologia";	é uma causa de	Motivação para ser <i>trainee</i>

Quadro 10 - Motivação para ser *trainee*

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Outro destaca que a escolha pelo programa de *trainee* foi “porque ele é um programa acelerado. Então, você tem a possibilidade de ocupar uma posição de liderança, de gerenciar em três anos” (Keila). Os *trainees* o enxergam também como algo que dará destaque na sua trajetória profissional, tanto dentro da empresa que os contratou e investe neles, como

fora dela, porque acreditam que exista uma exposição significativa e outras empresas o enxergam como profissionais de destaque.

O domínio “Motivadores do *Trainee*” foi criado para mostrar os fatores que causam a mobilização deles para trabalharem (Quadro 11), ele é formado por partes das entrevistas que mostram o que motiva estes profissionais. Este foi um dos domínios com mais itens, pois tratam desde a vontade de aprender cada vez mais até o se sentir útil. Para o *trainee* mais que simplesmente ir ao trabalho é necessário que em “tudo que eu faço tem que ter um propósito e o principal propósito de tudo é a transformação. Então, enquanto eu tiver me transformando, enquanto eu tiver transformando pessoas isso faz muito sentido pra mim” (Luana). Os motivadores do *trainee* são diversos. No entanto, alguns pontos se destacam na coleta de dados deste estudo. A busca por um significado maior do que simplesmente executar a atividade para a qual ele foi contratado, a procura pelo aprendizado para fazer algo para o futuro ou para suprir uma vontade deles e a necessidade de realização profissional.

O propósito é algo presente nas falas dos *trainees*, tanto por parte deles como da empresa. Eles atribuem um significado maior do que fazer as suas atividades, eles buscam fazer algo que impacte a organização de forma positiva ou mesmo a sociedade, por menor que seja o impacto, o valioso é fazer algo que tenha um objetivo definido e superior. Trabalhar é algo que vai além de um ato laboral e envolve uma busca de algo que tenha um significado maior. Por isso, ao mesmo tempo ele é importante “pra ter uma carreira, pra realmente ser alguém na vida, pra ter um propósito de vida” (Laura). Alguns deles procuram “um trabalho que a gente se identifique, um trabalho que a gente não seja puramente receber dinheiro” (Roberta). Os dois *trainees* da Empresa 8, os três da Empresa 3 ou a única da Empresa 7 mostram esta situação de importância de um objetivo maior da companhia, algo que transcenda o lucro e que gere um impacto social. Esta é uma forma de engajá-los. Pratt (1998) destaca como um dos itens fundamentais para o indivíduo a busca de sentido, de encontrar referências (neste caso, nas empresas) que gerem para eles um sentido de existência. Por isso este domínio (Quadro 11) tem muita relevância como parte dos aspectos subjetivos que influenciam a IDO.

O aprendizado é outro fator causador da motivação. “Eu gosto de aprender muito, aprender é um negócio que me motiva muito” (Júlio). Ele evidencia uma vontade cada vez maior de conseguir conhecimento que os ajudem durante a carreira, por isso não é qualquer aprendizado, ele deve ser focado em elevar o potencial e a capacitação dele. A aquisição ocorre de diferentes formas, tal como, trabalhando por meio de atividades estruturadas, por exemplo,

cursos. Tudo isso com o intuito de prepará-lo para o futuro profissional e também por uma vontade interna dele de sempre buscar se enriquecer intelectualmente.

Também há a busca por desafios, “eu trabalho principalmente por que eu sou uma pessoa que tenho sede [...] por desafio, por coisa nova, por é... Por movimento, eu não consigo ficar parada. Sou extremamente elétrica” (Maria). O trabalho cria incentivos para que as pessoas mudem e façam o seu melhor no ambiente corporativo e isso, conseqüentemente, afeta a vida pessoal delas. O desenvolvimento alcançado no âmbito profissional necessariamente impacta o pessoal.

Termo Incluído			Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
<p>"Eu gosto de aprender muito";</p> <p>"aprender é um negócio que me motiva muito";</p> <p>"eu sempre preciso tá aprendendo";</p> <p>"eu sinto que eu não tô aprendendo mais, eu quero mudar.";</p> <p>"Eu aprendo muito aonde eu tô";</p> <p>"me motiva é aprendizado";</p> <p>"cheio de coisa pra aprender";</p> <p>"boa formação profissional";</p> <p>"aprendo muito trabalhando";</p> <p>"eu também gosto de me desenvolver";</p> <p>"Me motiva saber que eu tô me desenvolvendo no trabalho";</p> <p>"que eu tô me tornando uma pessoa profissionalmente melhor";</p>	<p>"enquanto eu tiver me transformando, enquanto eu tiver transformando pessoas, isso faz muito sentido pra mim";</p> <p>"trabalho é uma forma que eu encontro de me transformar, me desenvolver, é, me desafiar e também, é, ajudar as pessoas a se transformarem, se desenvolverem, se desafiarem, buscarem sempre o que elas querem, o melhor delas";</p> <p>"sentir útil";</p> <p>"se eu não faço nada que eu me sinta útil, eu não consigo estar bem comigo mesma";</p> <p>"me sentir útil";</p> <p>"eu gosto de me sentir útil";</p>	<p>"Pra mim tudo que eu faço tem que ter um propósito, e o principal propósito de tudo é a transformação";</p> <p>"quanto faz sentido aquilo do dia a dia";</p> <p>"quanto faz sentido o que você faz no dia a dia";</p> <p>"um trabalho que a gente não seja puramente receber dinheiro";</p> <p>"você vê que não é apenas financeiro";</p> <p>"uma questão mais de realização, de como tava o meu trabalho";</p> <p>"trabalha mais por uma questão também de realização";</p> <p>"realização profissional e pessoal";</p>	é uma causa de	Motivadores do <i>trainee</i>

<p>"eu trabalho pra me desenvolver";</p> <p>"desenvolvimento em si, tanto no profissional quanto no pessoal";</p> <p>"se desenvolver, de se tornar uma pessoa mais capacitada e melhor de fato.";</p> <p>"ter esse aprendizado que independentemente do que aconteça aqui";</p> <p>"exercitar esse conhecimento";</p> <p>"Eu gosto de aprender muito, aprender é um negócio que me motiva muito."</p> <p>"Eu aprendo muito aonde eu tô";</p> <p>"eu queria aprender";</p> <p>"eu realmente procurei um emprego";</p> <p>"eu queria um emprego";</p> <p>"tá sempre em mudança";</p> <p>"por coisa nova";</p> <p>"coisas novas";</p> <p>"movimento";</p> <p>"eu não consigo ficar parada";</p> <p>"Sou extremamente elétrica";</p> <p>"uma parte de satisfação";</p> <p>"trabalhar é minha satisfação realmente";</p> <p>"queria transformar uma área";</p>	<p>"eu gosto de me ocupar, durante o meu dia";</p> <p>"eu gosto do que eu faço";</p> <p>"eu gosto muito do que eu faço";</p> <p>"eu tenho afinidade com o que eu faço";</p> <p>"eu trabalho por prazer";</p> <p>"como você se sente bem no dia a dia";</p> <p>"eu não sinto aquele peso em trabalhar";</p> <p>"quanto você se identifica com a empresa";</p> <p>"como você se identifica com a empresa";</p> <p>"a gente busca um trabalho que a gente se identifique";</p> <p>"dia a dia cheio de desafios";</p> <p>"sede de, por desafio";</p> <p>"tenho sede de, por desafio";</p> <p>"crescer rápido";</p> <p>"Pra ter uma carreira";</p> <p>"eu sei o meu potencial, o quanto eu quero crescer e onde eu quero chegar";</p> <p>"propósito de vida";</p> <p>"ser alguém na vida";</p> <p>"ter um propósito de vida";</p>	<p>"realização profissional";</p> <p>"questão mais de realização, de como tava o meu trabalho";</p> <p>"relacionamento com as pessoas";</p> <p>"acho o <i>trainee</i> sensacional";</p> <p>"construir uma carreira sólida no mercado que eu gosto";</p> <p>"é necessário pra carreira, mas não era necessário financeiramente";</p> <p>"ter uma carreira";</p> <p>"eu queria ser um gestor de pessoas";</p> <p>"vontade de trocar de área";</p> <p>"eu realmente queria trabalhar a minha profissão com alguma coisa que fizesse sentido";</p> <p>"processo de empresa grande é bem legal, eu gosto. Isso me deixa motivado";</p> <p>"É, eu gosto desse, dessa, desse dinamismo de atender ao nosso cliente interno, que são os superiores que vem lá de fora, no caso do México, quando a gente responde latam.";</p> <p>"eu encontrei o emprego dos meus sonhos";</p>		
---	--	---	--	--

"eu quero transformar a vida das pessoas"; "cada pessoa é responsável de transformar um pouquinho o seu espaço";	"eu trabalho por simplesmente gostar de ocupar ao longo do dia"; "sou muito independente";	"conhecer diferentes culturas"; "pra realmente ser alguém na vida";		
---	---	--	--	--

Quadro 11 - Motivadores do *Trainee*

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

É importante destacar que os interesses pessoais em congruência com as atividades da companhia são um fator importante para a IDO (MAEL; ASHFORTH, 1995). Os *trainees* têm entre seus motivadores a busca por um crescimento e desenvolvimento profissional acelerado, bem como a perspectiva de ocupar um cargo de liderança. Estes fatores são congruentes com o que estas empresas oferecem, porque o programa de *trainee* é visto como um programa de aceleração da carreira (BITENCOURT, 2011).

A escolha da empresa na qual gostaria de trabalhar gera informações sobre as preferências e o processo de escolha dos *trainees*. As razões que levaram os entrevistados a escolherem as suas organizações são destacadas no Quadro 12, por meio de trechos das entrevistas e não são ligados à perspectiva de crescimento da carreira ou ao retorno financeiro. O domínio “Motivos de escolha ligados à emoção e ao autoconhecimento” (Quadro 12) mostra os motivos que levaram o *trainee* a escolher a organização, tendo em vista os aspectos ligados aos sentimentos e ao autoconhecimento. Os trechos das entrevistas que compõem este domínio falam, por exemplo, de laços familiares e um sentimento nacionalista. A vontade de trabalhar para uma empresa brasileira porque "eu sempre fui muito nacionalista" (Luana), um vínculo emocional, pois o avô ocupou um cargo no segmento de atuação da empresa na qual a *trainee* trabalha e também pela vontade de ter um trabalho no qual possua vontade e disposição para ir trabalhar: “Então, pra mim faz a diferença você acordar de manhã e ter vontade de trabalhar” (Laura). Este domínio também destaca um aspecto do *trainee* de se conhecer e saber o que é melhor para ele.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"meu avô era bancário"; "eu sempre vi uma marca muito preocupada em fazer a diferença."; "eu sempre fui muito nacionalista"; "acordar de manhã e ter vontade de trabalhar"; "acordar e realmente querer fazer a diferença e poder fazer isso"; "eu sei o meu potencial"; "perfil tá alinhado com o meu, pelo o que eu me conheço"; "muita conexão com a empresa";	é a razão para fazer	Motivos de escolha ligados à emoção e ao autoconhecimento

Quadro 12 - Motivos de escolha ligados à emoção e ao autoconhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Alguns *trainees* escolheram as empresas por questões de preferência por um segmento de atuação ou por ter contato com o produto da própria empresa, sendo consumidora dele, como se vê no domínio “Preferência do *trainee* pela área de atuação” (Quadro 13) que destaca os fragmentos relevantes das entrevistas relacionados às formas como se manifestam as preferências dos *trainees* para trabalhar em um determinado segmento de empresa e por consequência trabalhar na atual empresa. Ademais, o contato com os produtos e com os serviços da organização é algo que começa a criar algum vínculo indivíduo-empresa, o qual poderá ser fortalecido quando trabalhar nela.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"sempre quis ir pra bens de consumo"; "tinha um pouco mais a ver comigo"; "eu queria ter contato com o produto que eu de fato tangibilizava"; "eu era usuária"; "consumidora";	é um tipo de Y	Preferência do <i>trainee</i> pela área de atuação

Quadro 13 - Preferência do *trainee* pela área de atuação

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Também há motivos objetivos da escolha da empresa (Quadro 14), por isso foi criado o domínio “Motivos de escolha objetivos” que destacam os motivos que levaram esses jovens a escolherem determinada organização, tendo como base trechos das entrevistas (termo incluído). Eles são objetivos porque se referem às práticas da empresa e o que ela oferece nos programas de *trainee*. Diz respeito ao que a companhia oferece e que chamou a atenção dos

trainees, por exemplo, impacto social dela, velocidade das progressões de cargos, os desafios dados no dia a dia e os aprendizados que a organização proporciona.

As práticas que a empresa oferece ou mesmo os objetivos dela que o jovem profissional achou importante. A busca pelo crescimento acelerado também é um tema importante no processo de escolha e está alinhado aos objetivos deste tipo de programa, que é proporcionar um crescimento e desenvolvimento acelerado (BITENCOURT, 2011). Esta situação denota uma procura com base em fatores objetivos, ligados às características da organização, como a sua estratégia, práticas de gestão de pessoas, estratégias de atuação e o seu impacto que é caracterizado pela abrangência dos negócios da empresa e pelo tamanho dela. Há uma vontade dos *trainees* em estar em organizações que eles conheçam e que sejam relevantes no contexto nacional ou internacional.

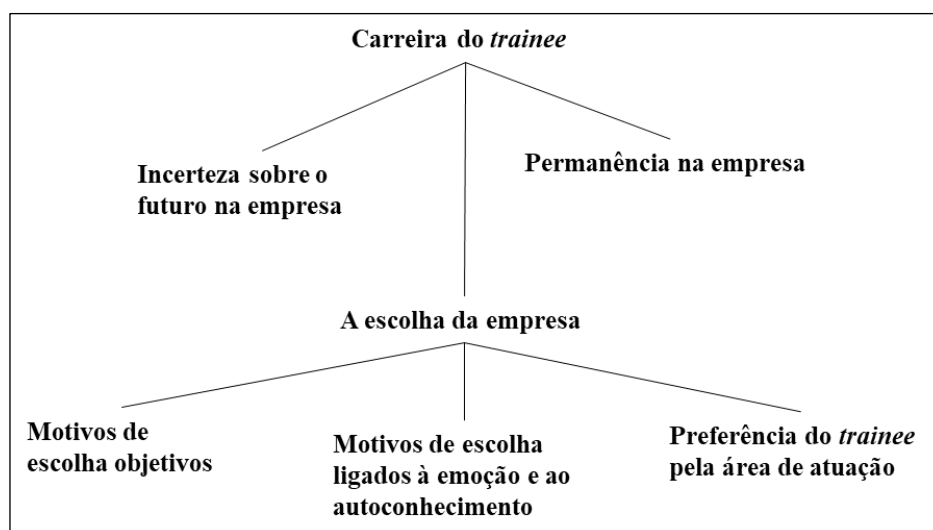
Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"Se eu pudesse transformar no meu pedacinho pelo menos"; " gerar algo bom pra sociedade"; "era o <i>trainee</i> que eu mais queria"; "foi a minha primeira opção de <i>trainee</i> "; "abrir as portas futuramente"; "a [...] tem um RH, é, muito referência"; "conexão com a empresa, os valores"; "a forma como as pessoas falavam, desde a parte da entrevista"; "é um aprendizado rápido exponencial"; "eu compartilho dos mesmos valores que a"; "era uma posição que você conhecia muitas áreas durante o programa"; "conhecia um pouco da empresa"; "tinha uma conexão com minha graduação"; "uma empresa do setor de materiais de construção"; "eu conhecia a marca"; "uma empresa muito grande"; "um impacto interessante no Brasil todo"; "presença internacional"; "promessa de desenvolvimento mais rápido"; "oportunidade e experiências diferentes do que as portas tradicionais"; "rapidez de evolução de carreira"; "exposição com alta liderança"; "projetos diferenciados"; "estratégia do <i>business</i> "; "eu vou rodar por diferentes de áreas dentro do RH"; "os desafios que o <i>trainee</i> proporciona"; "desafios enormes";	é a razão para fazer	Motivos de escolha objetivos

"A empresa não era tão tradicional quanto eu pensei que era"; "tem um processo muito estruturado"; "muito bem estabelecido"; "então o meu poder de atuação era muito maior aqui"; "A empresa tem tudo aquilo que eu procurei"; "igualdade de gênero"; "não te discriminar por você ser mulher ou um homem";		
---	--	--

Quadro 14 - Motivos de escolha objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

O domínio “Carreira do *trainee*” (Esquema 4) foi criado com o intuito de ser um domínio maior que englobasse outros domínios referentes à permanência deles (o sentimento de incerteza sobre o futuro e o desejo de permanência na empresa) e o processo de escolha na qual trabalhar. Com isso se ligam ao domínio “Carreira do *trainee*” os domínios referentes à permanência na companhia, tanto pelo lado da incerteza sobre o futuro na organização destacado no domínio “Incerteza sobre o futuro na empresa” (Esquema 4), como pelo lado do desejo de permanência na empresa em destaque no domínio “Permanência na empresa” (Esquema 4). Além disso, se liga a “Carreira do *trainee*” o domínio “A escolha da empresa” (Esquema 4), um domínio maior criado para abranger três outros domínios ligados à escolha, um ligado às práticas da empresa e que motivaram a escolha o “Motivos de escolha objetivos” (Quadro 14), outro ligado aos fatores sentimentais da escolha da organização o “Motivos de escolha ligados à emoção e ao autoconhecimento” (Quadro 12) e um sobre a preferência por determinado segmento da empresa “Preferência do *trainee* pela área de atuação” (Quadro 13).



Esquema 4 - A carreira do trainee

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que motiva o *trainee* a escolher uma empresa envolve cinco pontos principais, o primeiro é o que a organização oferece em termos de desenvolvimento profissional para ele,

para que atenda os seus objetivos de carreira. Ou seja, se a empresa dá desafios, se oferece oportunidades, como é o desenvolvimento de carreira e treinamentos, a questão de igualdade e outras práticas dela. O segundo ponto envolve questões emocionais sobre uma determinada empresa ou mesmo um segmento de mercado, que podem ser relacionadas a parentes ou situações que vivenciou, o nacionalismo do *trainee* que gera a vontade de trabalhar para uma empresa brasileira acima de tudo também está ligado a uma questão emocional. O terceiro motivo é referente às características da organização, tal como, as estratégias dela e também a importância de estar em uma companhia de grande impacto e que seja referência para as outras. O quarto fator diz respeito à proximidade, a qual denota se houve contato com produtos e serviços da empresa antes de trabalhar para ela e uma provável experiência positiva derivada deste contato. Por fim, o quinto ponto é o *trainee* se conhecer, saber as suas habilidades e os motivadores internos e também as empresas que estejam alinhadas com as suas preferências colaboram com o processo de escolha.

Por fim, o último domínio apresentado é o “*Trainee* sente-se importante” (Quadro 15), que é formado por trechos das entrevistas referentes ao sentimento dele de importância na organização, que ocorre pela percepção de que ele recebe uma cobrança por resultados maiores, um sentimento de ter um tratamento exclusivo, as pessoas da organização esperam muito dele e que as expectativas que a empresa tem sobre ele são grandes. Uma das formas de ter o *status* é a sensação de importância que o *trainee* vivencia no seu dia a dia e está relacionado com os aspectos subjetivos da percepção destes jovens.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"eles me buscaram no banco de dados e me ligaram pra eu participar da entrevista, não era nem mais do painel"; "fizeram um filtro mais refinado e me encontraram como uma opção"; "não é todo mundo"; "pessoas acreditam muito em você"; "é esperado muito de você"; "eu acho que <i>status</i> também é um negócio que conta"; "crescer na carreira"; "é muito bem visto no mercado"; "é tão difícil o programa"; "a régua é lá em cima";	é um modo de fazer	<i>Trainee</i> sente-se importante

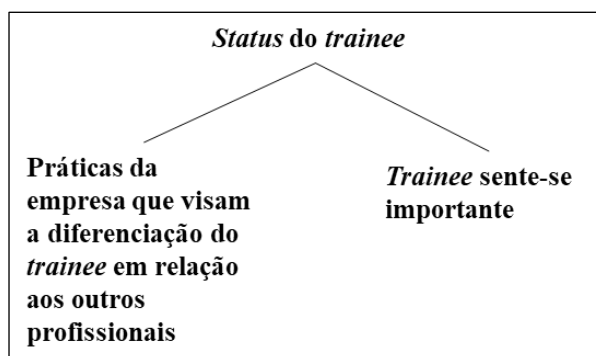
Quadro 15 - *Trainee* sente-se importante

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Foram apresentados acima os domínios “Independência do *trainee*”, “Motivação para ser *trainee*”, “Motivadores do *trainee*”, “Alinhamento dos valores, crenças e objetivos do *trainee* com a empresa”, “Carreira do *trainee*” e o “*Trainee* sente-se importante”. Todos eles se ligam a um domínio maior, o domínio “O *trainee*” que aparece no diagrama esquemático da IDO (Esquema 6), ele representa a parte subjetiva do processo de identificação organizacional. Esses pontos respondem um dos objetivos da pesquisa, que era o de mapear os fatores subjetivos da identificação organizacional dos *trainees*, ao mostrar que os anseios, motivações e preferências deles desempenham um papel importante no processo identificatório.

5.2.3 Um olhar por todo o processo de identificação organizacional dos *trainees*

Antes de mostrar o processo de identificação organizacional é importante destacar o domínio “*Status do trainee*” (Esquema 5), que foi criado na análise taxonômica para englobar dois domínios; o primeiro é o oriundo das práticas da empresa, o domínio “Práticas da empresa que visam a diferenciação do *trainee* em relação aos outros profissionais”, já o segundo é o domínio “*Trainee* sente-se importante” que é a percepção do *trainee* sobre a sua importância no contexto organizacional. Estes domínios foram criados para mostrar a existência de um tratamento diferenciado para os *trainees*, em comparação com outras pessoas da empresa com um nível semelhante. Ou seja, a organização tem práticas que fazem o *trainee* se sentir importante e diferenciado dos demais funcionários equivalentes, as práticas vão desde o recrutamento até atividades de desenvolvimento. E o *trainee* se sente importante no contexto organizacional.



Esquema 5 - *Status do trainee*
Fonte: Elaborado pelo autor.

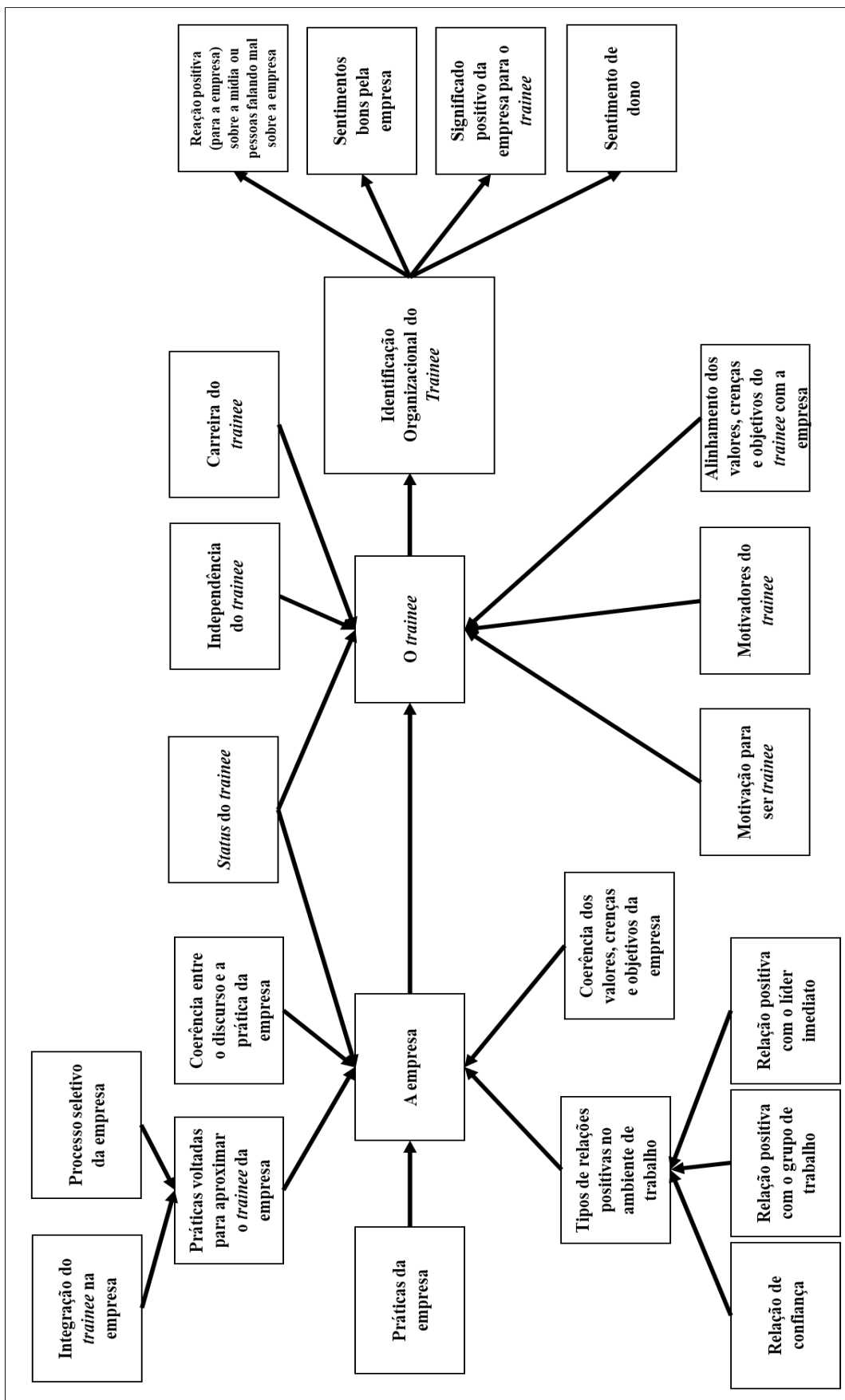
O *status* é uma forma do *trainee* se destacar na organização como alguém importante. Ele não é decorrente apenas do jovem se achar diferente dos demais funcionários com cargo equivalente, mas também de um tratamento diferenciado que ele recebe da empresa. Ser um profissional com *status* é um meio pelo qual o *trainee* tem acesso às atividades mais estratégicas, bem como é uma forma de justificar o alto investimento para o seu desenvolvimento. A empresa reforça isso por meio de práticas que o diferenciam das outras pessoas, tais como, a participação em projetos diferenciados, em reuniões que outros profissionais que não exercem a função de liderança não participam, treinamentos exclusivos e a liberdade para interagir com o corpo diretivo da companhia. Além disso, a alta quantidade de candidatos por vaga (Tabela 1) nesses programas promove o sentimento de diferenciação dos *trainees* em relação aos não *trainees*, pois são muitos jovens concorrendo por poucas vagas e o que for aprovado nos processos seletivos receberá um grande investimento por parte da companhia.

O *status* do *trainee* (Esquema 5) é um item importante e que afeta o domínio “A empresa”, pois parte da própria empresa criar práticas e um discurso de valorização e de tornar este profissional alguém diferente no ambiente corporativo. E também impacta o domínio “O *trainee*”, porque satisfaz a sua necessidade de autovalorização, de gerar um conceito positivo sobre si que neste caso é extremado, pois ele é tratado de forma diferente pela empresa e pelos seus membros, bem como se sente importante. O *status* pode ser bom ou ruim dependendo da forma como o *trainee* lida com isso no seu dia a dia de trabalho e de como os funcionários da empresa o tratam, que pode ser um tratamento positivo ou mesmo negativo. Nesta parte também está presente outros aspectos fundamentais para a IDO, como a afiliação porque mesmo tendo um tratamento diferenciado ele quer se sentir parte do grupo e isso é um grande desafio, o qual exige bastante energia psíquica para enfrentar (PRATT, 1988).

O processo de identificação organizacional tratado nesta análise envolve tanto os aspectos objetivos, que partem da empresa, quanto os aspectos subjetivos, que partem do indivíduo. Os aspectos objetivos da IDO são referentes ao domínio “A empresa” do diagrama esquemático da IDO (Esquema 6). O domínio “A Empresa” foi criado como um domínio superior para representar a organização e a gestão de tudo que compete a ela. Nele se ligam todos os outros domínios referentes às práticas de gestão e como elas são geridas, são eles: “Práticas voltadas para aproximar o *trainee* da empresa”, “Coerência entre o discurso e a prática da empresa”, “Coerência dos valores, crenças e objetivos da empresa”, “Práticas da empresa”,

“*Status do trainee*” (a parte objetiva), e “Tipos de relações positivas no ambiente de trabalho”. O domínio “A empresa” é de suma importância porque existem práticas que favorecem a IDO e uma gestão adequada da empresa com práticas que sejam coerentes e que impactam positivamente a identificação dos funcionários com ela (BESHAROV, 2014; HE; BROWN, 2013; SLUSS et al., 2012; HUMPHREYS; BROWN, 2002; SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001; PRATT, 2000; MAEL; ASHFORTH, 1995; MAEL; ASHFORTH, 1992; ROTONDI, 1975b).

O domínio “O *trainee*” do diagrama esquemático da IDO (Esquema 6) é um domínio maior da análise taxonômica e representa o *trainee*, que é a parte subjetiva do processo de identificação. A criação dele ocorreu devido à importância das preferências do indivíduo para a IDO (MAEL; ASHFORTH, 1995). Além disso, a identificação é um processo interno de cada pessoa, que tem suas preferências, seus anseios e características pessoais e por isso não se deve olhar apenas para as práticas organizacionais (HE; BROWN, 2013; BOIVIE et al., 2011; CHREIM, 2002; BARTEL, 2001; PRATT, 1998; MAEL; ASHFORTH, 1995). Nele se unem todos os domínios ligados ao que parte do *trainee*, tais como o “*Status do trainee*” (a parte subjetiva), “Independência do *trainee*”, “Carreira do *trainee*”, “Motivação para ser *trainee*”, “Motivadores do *trainee*” e o “Alinhamento dos valores, crenças e objetivos do *trainee* com a empresa” que são domínios inerentes ao indivíduo. O domínio “Alinhamento dos valores, crenças e objetivos do *trainee* com a empresa” (Esquema 6) se refere aos trechos das entrevistas dos *trainees* em que eles afirmam e mostram o alinhamento deles com os objetivos, crenças e valores da organização. Este domínio é fundamental, pois a definição da IDO seguida neste trabalho presume que exista uma autodefinição do indivíduo em relação à organização, que sem ela não existiria o processo de identificação, tendo em vista a teoria que fundamenta este trabalho. Todos os demais domínios citados nesta seção foram apresentados nos itens 4.2.1 (aspectos objetivos) e 4.2.2 (aspectos subjetivos) deste trabalho.



Esquema 6 - O processo de identificação organizacional dos trainees - Diagrama esquemático da IDO
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As práticas da empresa (domínio “A empresa”) se ligam ao *trainee* (domínio “O *trainee*”) e isso faz com que ocorra o processo de identificação organizacional (Esquema 6). No entanto, é importante destacar que a IDO só ocorrerá se houver o alinhamento de valores, crenças e objetivos do *trainee* com a empresa, este alinhamento é algo interno de cada *trainee*. O Esquema 6 foi criado em decorrência da análise de tema proposta por Spradley (1979), nela todo o cenário da identificação destes jovens com as organizações foi mapeado. Para fazê-lo foi usada a proposta teórica feita nesta pesquisa, a qual visou segmentar o processo em duas partes; uma parte objetiva e outra subjetiva. Ao criar um panorama de todos os laços entre o *trainee* e empresa foi possível identificar a importância de alguns pontos para o contexto identificatório geral. O primeiro é a importância dos processos que visam aproximar os jovens profissionais da companhia (o processo seletivo e a integração) e o outro ponto importante é o *status* do *trainee*, que está relacionado com diversas práticas da organização, inclusive no recrutamento e seleção e integração.

5.3 Impactos da identificação organizacional dos *trainees*

No Esquema 6 sobre o processo de identificação organizacional foi retratado que a IDO gera alguns impactos. Eles podem ser representados por mudanças dos jovens (de comportamentos ou mesmo de hábitos), tendo em vista sempre fazer o melhor pela empresa na qual trabalha. Estes impactos são decorrentes da atuação do *trainee* na organização e representam as atitudes deles em relação à companhia. Os impactos da identificação organizacional são demonstrados pelos domínios “Reação positiva (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa”, “Sentimentos bons pela empresa”, “Significado positivo da empresa para o *trainee*” e “Sentimento de dono”. A seguir serão mostrados cada um deles com a sua devida explicação.

A imagem externa da empresa é algo fundamental para o indivíduo, por isso uma percepção negativa das pessoas sobre ela pode gerar impactos negativos no *trainee*, principalmente se não houver um ambiente em que exista coerência entre o discurso dela com o que ela faz efetivamente. A imagem interna também necessita de um ambiente coerente. Nesta situação, em que os indivíduos acreditam no que a organização fala, caso haja uma ameaça externa eles tendem a enfrenta-la com o intuito de defesa do seu empregador (GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Pensando nesta situação, identificou-se o domínio “Reação positiva (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa” (Quadro 16) no processo de análise da pesquisa. Ele é formado por trechos das entrevistas referentes à reação positiva do *trainee* sobre a situação em que alguém ou a mídia falavam mal da companhia em que ele trabalha. Esta reação positiva diz respeito a tentar proteger a organização, de se incomodar, de analisar por diversos pontos a crítica e discordar do que as pessoas estavam falando. Por estar identificado com a organização as ofensas, críticas ou notícias ruins direcionadas à empresa são sentidas pelo *trainee* como algo pessoal, ou seja, ele toma as falas negativas sobre a empresa como falas negativas sobre si. Ademais, neste domínio é possível verificar o sentimento de reciprocidade, porque para o *trainee* a empresa o defende, então ele acha justo retribuir a ação.

Termo Incluído			Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"a gente é muito transparente"; "eu vou defender a empresa como se fosse minha"; "você defende"; "a gente prega aqui, a gente tem que ser dono da empresa"; "eu acho que se tem mesmo que defender o banco, que tá certo, não é uma questão, eu defendo"; "é muito provável que, eu aqui de dentro, vou contestar"; "isso aqui não corresponde com a minha realidade"; "explicar o que ela tá vendo de errado";	"você não sabe o que tá falando filho"; "se for uma coisa que faz sentido eu vou, como eu te falei, eu vou tomar as dores pra mim"; "Parece que é seu trabalho que tá ali que não tá sendo bem feito"; "me sinto culpada"; "meio que dói"; "parece que é uma crítica direta"; "eu vou tentar mudar de alguma forma"; "vou ficar contrariado"; "eu ficaria incomodado"; "eu me sinto ferida"; "se tá ferindo a empresa, tá ferindo os meus valores"; "eu faço parte"; "eu fico puta";	"a gente já errou em alguns momentos"; "eu vejo se realmente a informação é verídica ou não"; "é uma empresa que tá me defendendo também"; "a empresa preza por você, você preza pela empresa também"; "Nem sempre tudo que falam faz sentido"; "nossa responsabilidade é ouvir, ver se faz sentido e melhorar"; "se a mídia fala mal, vamos escutar, é o mínimo que a gente tem que fazer"; "A gente é muito <i>low profile</i> ";	é um atributo (característica) de	Reação positiva (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa

<p>"eu vou tentar mostrar que ela tá errada";</p> <p>"se ela, a imprensa, falar que, algo que, ah, não corresponde à realidade eu vou contestar";</p> <p>"vou dizer que é mentira";</p> <p>"defender aquilo que a gente faz aqui";</p> <p>"sensação vai ser de pertencimento a empresa";</p> <p>"eu defenderia a empresa";</p> <p>"eu defendo muito a";</p> <p>"eu quero defender";</p> <p>"preciso defender";</p> <p>"eu tento mudar a cabeça da pessoa";</p> <p>"muitas vezes a mídia fala pra ter íbope";</p> <p>"você proteger o seu";</p> <p>"Mando tomar no cu, na cara dura";</p>	<p>"eu também fico puto quando alguém ou usa o produto da concorrente ou fala mal do nosso";</p> <p>"mas se você falando merda, vai ficar falando merda";</p> <p>"Eu vou entender por que que a pessoa tá falando aquilo";</p> <p>"vou entender o que ela tá falando e tentar ver o lado dela";</p> <p>"ver se realmente faz sentido e ver o que a gente faz pra não ter mais esse tipo de repercussão";</p> <p>"eu vou entender o porquê ela tá achando aquilo";</p> <p>"ver o que que ela fala mal";</p> <p>"Vamos tentar entender pra ver se o que você tá falando realmente é embasado";</p> <p>"eu uso o meu senso crítico";</p>	<p>"a mídia fala muito bem";</p> <p>"quando uma pessoa fala mal da [...] eu falo, olha, mas ela fez isso de bom";</p> <p>"tem os altos e baixos, toda empresa tem";</p> <p>"realmente não entregamos, assim como nenhuma outra companhia entregou";</p> <p>"a gente tá tomando todas as medidas e eu tenho visto que a liderança está tomando de fato todas as medidas pra mudar essa situação";</p> <p>"a gente pode falar mal";</p> <p>"Algumas coisas infelizmente eu tenho que concordar, mas eu concordo assim silenciosamente, não falo nada";</p>		
--	---	--	--	--

Quadro 16 - Reação positiva do *trainee* sobre falas negativas sobre a empresa em que trabalha
Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

O domínio “Sentimentos bons pela empresa” (Quadro 17) é composto por partes das entrevistas que mostram que os *trainees* atribuem sentimentos como orgulho e carinho à organização. Estes sentimentos bons também são frutos do processo identificatório. Ademais, os *trainees* identificados com a empresa atribuem a ela significados positivos, por exemplo, a descrevem como se fosse uma casa ou como uma família. Devido à esta situação foi criado o domínio “Significado positivo da empresa para o *trainee*” (Quadro 18) que engloba diversos

trechos das entrevistas que tratam do assunto, tais como, “se sentir em casa”, “segunda casa” ou “significa uma escola”. Ou seja, a identificação organizacional fez com que o *trainee* começasse a atribuir significados muito positivos sobre a empresa, tendo em vista o forte vínculo entre ambos.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"Eu tenho um carinho pelo banco"; "eu tenho orgulho dele"; "eu gosto do lugar que eu trabalho"; "no final é tão gratificante que você vai conseguir alcançar";	é um tipo de	Sentimentos bons pela empresa

Quadro 17 - Sentimentos bons pela empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Uma das características da IDO é a geração de atitudes em prol da organização a partir das pessoas identificadas. Esta situação evidencia que a atribuição de significados e sentimentos positivos à empresa são resultados importantes e que mostram o quão engajado está o *trainee* para gerar resultados e se dedicar ao seu empregador (GALVIN; LANGE; ASHFOTH, 2015; LEE; PARK; KOO, 2015).

Termo Incluído			Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"Significa uma escola"; "se sentir em casa"; "segunda casa"; "de fato uma família mesmo"; "um ambiente muito familiar"; "uma segunda família"; "A [...] significa amigos pra mim"; "depois que você entra, você se apaixona"; "se esforça pra ser diferente, mas que não consegue muito";	"conhecer uma nova cultura"; "mudança de carreira"; "crescimento profissional"; "a empresa certa pra mim"; "a empresa que eu consigo ser eu mesma"; "empresa certa pra mim"; "empresa legal"; "uma chance de desenvolver aquilo que eu quero como carreira"; "empresa que eu consigo ser eu mesma";	"orgulho da companhia"; "eu tenho esse apreço de ser a primeira empresa que me ensinou muito"; "uma escolha que eu fiz e que eu não me arrependo"; "realização de sonho"; "uma porta de entrada pra o mercado de trabalho ótimo"; "ela preenche um pouco esse <i>gap</i> que a faculdade tem com esse mercado de trabalho";	é um tipo de	Significado positivo da empresa para o <i>trainee</i>

"pelo menos se esforça"; "um ambiente gostoso de se trabalhar"; "É um ambiente muito bom"; "um grande aprendizado tanto teórico, como de RH, quanto de técnico"; "um autoconhecimento profissional"; "desafio de autoconhecimento e de desenvolvimento"; "desafios"; "momento de me desafiar"; "pode durar uma vida inteira"; "eu me vejo fazendo carreira"; "conhecer um outro negócio";	"construir um <i>networking</i> supervalioso"; "uma grande oportunidade profissional"; "eu realize aquilo que é, que eu quero profissionalmente"; "Eu tô literalmente sentada no meu sonho profissional"; "é um lugar em que você vê o Brasil acontecer"; "Ela significa uma oportunidade"; "o começo de uma vida nova"; "começo de um, uma coisa boa"; "Uma empresa que me abriu as portas"; "me escolheu"; "eu tenho um carinho"; "é um prazer tá aqui pra mim";	"eu escolhi estar ali porque eu me senti bem ali"; "ter que me provar aqui dentro"; "um desafio de me mostrar enquanto profissional"; "um orgulho já começar em uma multinacional"; "ela representa que eu cresça profissionalmente"; "é minha realização profissional como mulher"; "uma grande escola grande de aprendizado"; "primeira escolha"; "começo de um, uma coisa boa, que pode durar uma vida inteira";		
--	---	---	--	--

Quadro 18 - Significado da empresa para o *trainee*

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Por fim, o último resultado identificado é destacado porque muitos *trainees* usavam o termo “a gente”, “vestir a camisa”, “minha”, “meu” e “nós” para se referir à partes da organização ou a ela como um todo e mostrar que se sentiam como donos do negócio, no sentido de sentir-se responsável por ela e tomar atitudes para beneficiar ou proteger a empresa. Ou seja, eles tomam atitudes pró-organizacional, as quais visam trazer benefícios para a empresa por estarem identificados a ela (GALVIN, LANGE, ASHFOTH, 2015; LEE; PARK; KOO, 2015). O domínio “sentimento de dono” (Quadro 19) é composto por trechos das entrevistas que mostram os tipos de ações e pensamentos que falam desse sentimento de se achar responsável pela empresa e sentir como se ela fosse do próprio *trainee*.

Os *trainees* sentem que a empresa pertence a eles: “Então, a gente tem que sentir como se a empresa fosse nossa, a gente tem que trabalhar todo dia como se o resultado fosse o resultado da nossa empresa, como se fosse a nossa casa” (Murilo). Com isso, os valores, crenças

e objetivos dela são os do *trainee* e, mais do que isso, as responsabilidades de fazer o melhor pela empresa, o cuidado ao ter determinados comportamentos e a preocupação se ela vai bem ou não são derivados deste sentimento profundo que é decorrente da IDO.

As responsabilidades do *trainee* são para com a empresa inteira, mesmo que por vezes o resultado dele não impacte a organização como um todo. Ele sente a sua importância e a empresa valoriza isso: “é muito de vestir a camisa nesse sentido, todo mundo é responsável tanto pelas vitórias quanto pelos fracassos da companhia” (Roberta). A organização faz parte da vida do *trainee*: “é sua vida. Então, a [...] pra mim é parte da minha vida” (Laura). O que denota uma forte identificação por ser algo de grande importância e com muita proximidade (KREINER; ASHFORTH, 2004). Há neste domínio uma clara relação do *trainee* em se sentir importante e ser tratado como um profissional diferenciado pela organização.

Este domínio é muito importante neste contexto estudado e é um dos principais destaques deste trabalho, porque os jovens que ingressam em programas de *trainee* têm vontade de crescer e se desenvolver de forma acelerada, bem como são vistos pela organização contratante como potenciais ocupantes de cargos estratégicos no curto ou no médio prazo. A criação do sentimento de “vestir a camisa” da empresa é algo que implica em tomar atitudes dentro do papel profissional na organização e além do seu papel (LEE; PARK; KOO, 2015) fazendo com que o *trainee* adquira cada vez mais responsabilidades por vontade própria e por incentivos organizacionais e se dedique ao máximo para gerar o melhor resultado possível. Esta situação é positiva para o contratante, o qual se beneficia da dedicação do profissional contratado.

Termo Incluído	Tipo de Relação Semântica	Termo Coberto (Domínio)
"a gente faz"; "minha missão é a missão do"; "É como se fosse um filho"; "você defende"; "você mostra qual o caminho certo"; "você explica quais são as coisas boas"; "você reconhece suas falhas"; "você comprar de fato o bom e o ruim que a empresa tem"; "esse produto ali é meu"; "eu que ajudei de alguma coisa, muito indireta, enquanto RH dele tá lá na gôndola"; "valorizar as coisas boas que a companhia tem"; "reconhecer as coisas que são ruins";	é um tipo de	Sentimento de dono

"saber como que você pode fazer pra melhorar essas coisas ruins"; "vestir a camisa"; "todo mundo é responsável tanto pelas vitórias quanto pelos fracassos da companhia"; "a gente"; "minha"; "nós"; "a gente pode falar mal"; "eu me preocupo que a empresa continue crescendo"; "vestindo a camisa como se fosse um time" "você faz parte da empresa"; "é sua vida"; "é parte da minha vida"; "eu tenho minha vida pessoal e tem minha vida profissional, e não tem como você separar as duas"; "a gente tem que sentir como a empresa fosse nossa"; "a gente tem que trabalhar todo dia como se o resultado fosse o resultado da nossa empresa"; "como se fosse a nossa casa"; "vai evoluindo a cada mês"; "a gente vai mudar tudo aqui em casa"; "ser a personificação da cultura"		
--	--	--

Quadro 19 - Sentimento de dono.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Spradley (1979).

Os impactos da identificação organizacional foram mostrados pelos domínios acima, são eles: “Reação positiva (para a empresa) sobre a mídia ou pessoas falando mal sobre a empresa”, “Sentimentos bons pela empresa”, “Significado positivo da empresa para o *trainee*” e “Sentimento de dono”. Estes domínios mostram que a IDO dos *trainees* gerou comportamentos e sentimentos positivos neles em relação às empresas. Estes jovens podem até mudar seus hábitos na vida privada para favorecer a empresa, tal como, adquirir produtos do seu contratante em detrimento de produtos similares dos concorrentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrevista etnográfica foi usada nesta pesquisa com o intuito de descrever o sistema de significados dos *trainees* sobre a identificação organizacional a partir destes jovens profissionais. Os resultados alcançados neste trabalho são frutos dos aprendizados oriundos das entrevistas realizadas com jovens *trainees* de diferentes empresas do Brasil, que mostraram como eram os contextos em que eles trabalhavam, suas motivações, como era o dia a dia na empresa e como se sentiam em relação ao empregador. Durante as entrevistas o *trainee* tinha a liberdade e a segurança de falar o que quisesse, e isso possibilitou o contato com assuntos importantes, tal como, o que ele sentia pela empresa. No entanto, o problema de pesquisa sempre norteou os objetivos que se pretendiam alcançar nas entrevistas, para que no decorrer delas o tema principal não fosse deixado de lado. A entrevista e a análise atuaram quase que em conjunto, com isso as informações obtidas em uma entrevista ajudavam a melhorar as perguntas para as outras ou mesmo repensar a forma de perguntar nas entrevistas seguintes (SPRADLEY, 1979). Através da entrevista etnográfica foi possível descobrir o processo de IDO dos *trainees*, se eles se identificam ou não com as organizações e os impactos da identificação organizacional destes jovens em relação ao seu contratante.

Os *trainees* são jovens recém-formados no curso superior. A maior parte deles reside no Brasil, apenas dois estão em etapa internacional do programa que participam. Eles sentiram os desafios do início de carreira de diferentes formas, mas em todos havia o desejo de ingressar em programas que possibilitassem a aceleração das suas carreiras ou um desenvolvimento profissional diferenciado. Estas características são itens comuns deste tipo de programa, que também é marcado pelo foco em preparar indivíduos para cargos estratégicos da companhia, processos de recrutamento e seleção e integração com a organização. Ademais, todos eles têm em comum o intenso desenvolvimento, que vai de cursos à rotação por diferentes áreas, e também das avaliações e, por fim, a decisão sobre o que farão após o término do programa (BITENCOURT, 2011; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007).

Os *trainees* buscam no trabalho um significado maior, um objetivo grandioso, um propósito. Esta busca de algo maior não é concreta, eles não souberam explicar o que é, mas envolve ver um valor no que faz e como faz, bem como encontrar sentido no que tem que ser feito. Outro item marcante é a busca deles por aprendizado e crescimento profissional, eles

querem se desenvolver muito para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e alcançar os seus objetivos de carreira.

A escolha da empresa pelo *trainee* envolve o que ela pode oferecer para a carreira dele, questões emocionais do *trainee* com a empresa, as características da organização, a proximidade com a companhia antes de ingressar nela e o autoconhecimento que permite entender suas habilidades e seus motivadores. Os fatores que levam o *trainee* a escolher trabalhar em determinada organização são diversos e envolvem algumas características importantes. A escolha da empresa pode ser pensada com o intuito de se sentir melhor sobre si mesmo. Escolher empresas que tenham características que ele acha relevante para si diz muito a respeito das suas motivações e objetivos pessoais (PRATT, 1998). Ela também pode ser pensada pela via objetiva, o que a empresa oferece e o que o jovem queira. E também ligada ao emocional, que pode ser desde uma ligação familiar com a companhia ao sentimento de nacionalismo.

A pesquisa evidenciou que a maioria, 12 dos 17 *trainees*, possui uma identificação forte com a empresa, que é marcada por uma grande proximidade e alinhamentos dos valores, crenças e objetivos (KREINER; ASHFORTH, 2004). Parte da sua identidade está bastante relacionada com a do seu empregador e pode ser benéfica para estas empresas, pois os *trainees*, com esta forma de IDO, demonstraram grande motivação para executarem as suas tarefas dentro ou até mesmo fora do seu papel funcional (VADERA; PRATT, 2013). Os *trainees* identificados tendem a ajudar a organização da melhor forma possível e também os membros dela. Mais do que isso, eles tendem a demonstrar para as pessoas externas o lado positivo da companhia (BOIVIE et al., 2011). Mesmo os *trainees* com pouco tempo de empresa possuem uma forte ligação com a organização. Uma dúvida que pairou durante o processo de elaboração da pesquisa e durante as análises era se o tempo de empresa do *trainee* impactaria a IDO, o que não ocorreu. As organizações investem em diversas práticas que fazem o processo de identificação começar antes mesmo de o *trainee* ingressar na companhia. E quando ele é contratado pela empresa, ele passa por atividades de integração, reuniões, treinamentos e diversas outras práticas que fazem com que em pouco tempo ele entenda como funciona a organização, conheça o seu dia a dia e também se alinhe aos valores, crenças e objetivos dela.

Além dos 12 *trainees* fortemente identificados havia um que apresentava estar identificado, dois que estavam desidentificados, um estava identificado ambivalentemente e um estava com identificação neutra. Os *trainees* que passam por um processo de desidentificação,

são três (dois desidentificados e um com identificação ambivalente), eles têm um desalinhamento com os valores, crenças e objetivos organizacionais, mas não necessariamente todos (KREINER; ASHFORTH, 2004; PRATT, 1998). Eles percebem incoerências nos discursos e nas práticas, inclusive nos valores, objetivos e crenças da organização. Há ou houveram conflitos com o grupo de trabalho, o que prejudica a percepção do *trainee*, bem como suas relações no ambiente profissional. Nestes *trainees* com processo de desidentificação ocorreram conflitos com a liderança imediata, o que influencia no cotidiano das suas atividades e no desenvolvimento profissional. O líder imediato precisa ser presente e tentar mitigar os possíveis conflitos que apareçam na equipe e na sua relação com o *trainee*, pois o seu afastamento pode gerar a desidentificação neste jovem profissional. O *trainee* é um profissional que é tratado com diferenciação e com altas expectativas, por isso pode ocorrer situações de conflitos com outros profissionais, inclusive com o próprio líder, e o líder deve mediar para que não seja gerado nem desalinhamentos e muito menos insatisfações (BESHAROV, 2014). Esta situação pode gerar problemas para as empresas, pois elas investem muito tempo e dinheiro para preparar este tipo de profissional para ocupar futuras posições estratégicas, por exemplo, este jovem vir a se demitir da organização. Mas, é possível que mesmo em situações nas quais o relacionamento e a proximidade do funcionário com o empregador estejam comprometidos que ele se recupere, por meio do processo de reidentificação na qual ocorre uma reformulação dos processos identificatórios e com isso o *trainee* se identifique com a organização na qual trabalha (PETRIGLIERI, 2015).

Os diversos pontos apresentados no “Esquema 6 - O processo de identificação organizacional dos *trainees* - Diagrama esquemático da IDO” estão ligados ao processo de identificação indicados por Pratt (1998), pois promovem segurança psíquica para os *trainees* através de um grande investimento neles, criam um ambiente propício para que ocorra a união, tem práticas que valorizam os membros da organização e muitos dos *trainees* se autovalorizam devido ao seu *status* na organização e conseguem fornecer significado sobre o que fazem, tomando este significado para eles.

Este esquema do processo de IDO (Esquema 6) e toda a análise sobre ele responde à questão de pesquisa de “Como ocorre a identificação organizacional dos *trainees* contratados no Brasil com as suas empresas?”. O processo de IDO dos *trainees* é composto por diversas variáveis que interagem. Elas são divididas em partes da empresa, o domínio “A empresa” referentes às práticas dela, as quais envolvem todos os componentes do Programa de *Trainee*,

tais como, o recrutamento e seleção, integração, avaliação e atividades de desenvolvimento (BITENCOURT, 2011; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007), os quais são importantes para a identificação, e as partes do *trainee*, o domínio “O *trainee*” que são referentes às suas preferências, características pessoais, anseios e o alinhamento dos valores, crenças e objetivos com os da companhia (PRATT, 1998). A pesquisa evidenciou a importância do processo seletivo e da integração na IDO dos jovens *trainees*, bem como das relações com o grupo de trabalho e líder, a coerência dos discursos e das práticas, a questão do *status*, preferências e motivações do *trainee* e alinhamento dos valores, crenças e objetivos, sem o qual não seria possível ter uma identificação organizacional.

O líder imediato tem um papel importante no processo de identificação, pois ele ajuda o *trainee* a conhecer as nuances do negócio, ele é responsável por trazer e apresentá-lo ao ambiente e integrá-lo no dia a dia organizacional (SLUSS et al., 2012). O grupo de trabalho também desempenha um papel relevante quando ocorre a sinergia dele tendo em vista um objetivo em comum a IDO que é impactada (ROTONDI, 1975b). A relação de confiança recíproca entre o *trainee* e a empresa também faz parte deste conjunto que formam as relações positivas no ambiente de trabalho. Eles são fatores relevantes para a identificação, porque criam condições para que ela ocorra e a fomentam devido a criação de um ambiente que não gera conflitos.

A integração e o processo seletivo desempenham um papel importante no processo de identificação organizacional; por meio da integração os *trainees* conhecem melhor a empresa, seja por meio de atividades formais como cursos, palestras sobre o negócio, visitas às unidades da empresa, como pela forma informal na qual há contato com funcionários que explicam como é a organização e demonstram no discurso ou no dia a dia como é trabalhar nela. O processo seletivo pode impactar na vontade direta de o candidato querer ingressar na companhia ou não, pois o que ele vê e sente pode impactar na decisão sobre continuar nas próximas etapas de seleção ou não. Pratt (1998) diz que a IDO começa no recrutamento e seleção. Este é o primeiro contato indivíduo-empresa e as formas que acontecem não são apenas por meio de entrevistas, pois algumas empresas começaram a fazer parcerias com universidades com o intuito de se aproximar de futuros candidatos aos seus programas de *trainee*, com isso, mesmo antes de começar a inscrição para o processo seletivo a empresa já faz parte do imaginário deles.

Outra característica fundamental no processo de identificação organizacional é a coerência entre o discurso e a prática. A relevância se dá pela importância para o indivíduo da integridade entre o comportamento e o self e dá autocoerência para que ele possa formular seu autoconceito e também a sua identidade (ASHFORTH, 2000). Dentre os quatro aspectos fundamentais da IDO, de acordo com Pratt (1998), a segurança psicológica necessita de um ambiente em que exista coerência para que o *trainee* consiga resolver as suas próprias questões emocionais e, com isso, que ele também possa aumentar a sua segurança para se afiliar. Ademais, as práticas coerentes da organização e que não sejam apenas discursos vazios e sem contato com a realidade tem impacto positivo na identificação do *trainee* com o contratante (MAEL; ASHFORTH, 1995).

As organizações esperam que os *trainees* se conectem de forma mais profunda com elas e muitas das apresentadas aqui conseguem por meio da proximidade com os produtos da empresa, os quais os *trainees* consomem na sua vida pessoal. A IDO nestes jovens promove um senso de eles se sentirem donos da empresa e com isso defende-las e sempre fazer o seu melhor no trabalho, porque se sentem uma parte importante do contexto corporativo (SLUSS et al., 2012).

Indivíduos identificados tendem a defender as empresas nas quais trabalham, por vezes tomando para si os erros que a organização cometeu. Os *trainees* identificados evidenciaram que a imagem da empresa é algo relevante e eles a levam consigo durante o trabalho ou mesmo para fora do ambiente profissional. Eles enxergam a reputação dos seus contratantes como positiva e tentam levar esta imagem para fora do ambiente corporativo, ou seja, para as suas vidas pessoais (SMIDTS; PRUYN; VAN RIEL, 2001). Eles também têm sentimentos positivos e o significado da companhia para eles é positivo. Nota-se uma necessidade de retribuição à empresa pelo investimento despendido para a formação do *trainee* e por acreditar no potencial dele. Por isso é clara uma retribuição afetiva, devido às perspectivas e ao tratamento diferenciado que ela fornece (HE; BROWN, 2013).

A IDO impacta nos comportamentos e nas atitudes dos indivíduos no local de trabalho, mas principalmente na relação com a companhia, por isso o domínio “Sentimento de dono” é tão importante, pois demonstra um estreitamento da relação indivíduo-empresa bem como a tomada de atitudes para favorecer ou mesmo proteger a organização, ou seja, em prol da companhia (LEE; PARK; KOO, 2015; GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015). Os limites

entre o que é a identidade do indivíduo e organização se tornam cada vez mais difíceis de se ver, devido a IDO (LEE; PARK; KOO, 2015).

O *status* desempenha um fator relevante para o *trainee* e não é apenas uma vontade dele ter esta sensação, a organização fomenta a sua diferenciação em relação aos outros profissionais em início de carreira e que não ocupam uma posição gerencial. Ele recebe um tratamento diferenciado da empresa, com atividades exclusivas para ele, treinamentos voltados para o seu rápido desenvolvimento e a participação em projetos diferenciados. Toda essa situação cria uma expectativa e um mito sobre ele, o qual ele tem que se mostrar no dia a dia merecedor, por meio do alcance de resultados diferenciados e realmente mostrando que consegue ter o crescimento profissional acelerado que almeja e recebe investimento para ter. As comparações sociais são parte importante de IDO, pois ajudam na criação do autoconceito do *trainee*. Ele se comparar a profissionais que não são *trainees* e não ocupam cargos estratégicos na companhia ajuda no seu desenvolvimento. Ele ser tratado como um profissional com potencial para ocupar um cargo estratégico em detrimento de outros também ajuda nas suas comparações sociais e na sua autoconceituação (BARTEL, 2001).

O processo de identificação organizacional teve como destaque as atividades de recrutamento e seleção e também de integração dos *trainees* na empresa. Além disso, como impacto da IDO na organização teve o “sentimento de dono”. Todos estes destaques têm em comum o *status* do *trainee* que é criado pela organização e também pelo indivíduo. A contribuição deste trabalho se dá ao evidenciar que o sentimento de importância que o *trainee* tem e o fato dele ser tratado com diferenciação de outros profissionais da empresa (por meio de práticas de gestão que reforçam isso) impacta todo o processo de identificação organizacional. Ao tornar o *trainee* um profissional diferenciado, ele se sente no dever de justificar este tratamento especial e pode retribuir a organização com atitudes que a beneficiem. A diferenciação dos *trainees*, por parte dele e da empresa, em relação aos outros profissionais é relevante e impacta o processo de identificação organizacional destes profissionais com a empresa.

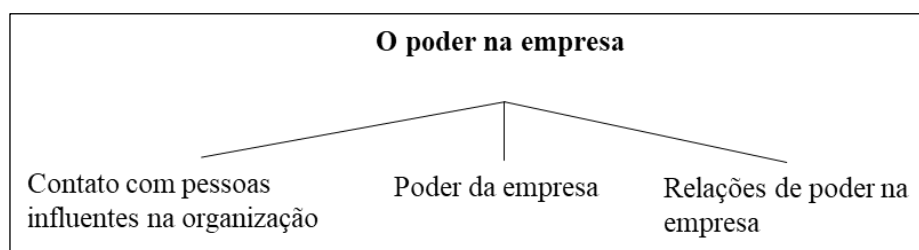
Este estudo demonstrou o processo de IDO em *trainees* de diferentes empresas localizadas no Brasil. Alguns termos eram comuns à maioria dos *trainees*, tais como, “nós”, “vestir a camisa”, “a gente” ou “minha”, para se referir a empresa e mostrar a sua proximidade com ela. Muitos dos *trainees* têm aspirações e objetivos parecidos, no entanto o processo de identificação de cada um com seu empregador é diferente. A identificação é algo único, uma

pessoa se identifica de formas diferentes com as diferentes empresas nas quais trabalhou e trabalhará ao longo da vida profissional. Este processo depende da organização e das suas práticas de gestão voltadas para recrutar, integrar e preparar o *trainee* para que ele alcance o objetivo do Programa de *Trainee*. Ele também depende do próprio indivíduo com as suas motivações e características que o levam a tomar determinadas atitudes no ambiente corporativo. As organizações tentam estreitar os laços com este profissional que é ultrapassando as barreiras corporativas e o *trainee* “leva” a empresa para a sua vida, mudando seus hábitos e suas atitudes em nome dela.

Ser *trainee* é uma escolha de um profissional, trabalhar em determinada empresa é uma escolha também, desde que seja aprovado no processo seletivo. Mas se identificar não é uma escolha, o processo de se autorreferenciar em relação à determinada companhia não é planejado pela pessoa, ele ocorre por causa das motivações, características e anseios dos funcionários, bem como por ele acreditar e se definir com base nos valores, crenças e objetivos do seu empregador. Já as empresas podem ter práticas de gestão que visam a criação de vínculos com eles, mas não pode definir se os seus funcionários irão se identificar, pois o fator subjetivo é de suma importância.

7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão de pesquisas futuras seria importante estudar o poder das organizações a partir da visão dos *trainees* e como isso impacta no processo identificatório deles. Durante o processo de análise foi criado o domínio “O poder na empresa” (Esquema 7), que é um domínio maior composto por três domínios apresentados a seguir. O domínio “Contato com pessoas influentes na organização”, que representa o contato com a alta liderança da empresa e com outros itens relacionados à visibilidade dentro da organização. O domínio “Poder da empresa” que diz respeito a como a companhia exerce o seu poder, que pode ser por meio de ser uma grande empresa do país ou inerente ao tamanho dela. E o domínio “Relações de poder na empresa” que representa como ocorre a imposição de autoridade por profissionais com nível hierárquico maior dentro da organização. O contexto desta futura pesquisa, segundo Cruz e Saraiva (2013), seria marcado pela estrutura educacional que passa por um deslocamento do foco disciplinar para o controle, o que impacta na formação dos profissionais para o mercado de trabalho. Este deslocamento faz com que as formas de controle do trabalho dos *trainees* sejam cada vez mais invisíveis, acaba exigindo deles o pensamento de serem empreendedores de si mesmos e aproxima as universidades do mundo organizacional (CRUZ; SARAIVA, 2013). Seria muito importante estudar quais as práticas de gestão, neste ambiente, que facilitam a vinculação destes jovens com o seu empregador, bem como a percepção deles sobre elas.



Esquema 7 - O poder na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão do *status* do *trainee* é importante ser estudada com maior profundidade, o que não foi possível nesta pesquisa devido às limitações de tempo e aos objetivos dela. Seria interessante olhar a perspectiva do *trainee* e de profissionais que não ocupam a função de liderança para verificar como a coexistência destes dois tipos de profissionais pode impactar na IDO deles. Ademais, seria importante estudar esta questão a partir das empresas.

Outra limitação do trabalho foi explorar *trainees* de diversas empresas. Seria válido olhar para profissionais de uma mesma organização e verificar como ocorre a identificação organizacional neles, olhando tanto a parte que corresponde a companhia, as práticas de gestão, como o próprio *trainee*. Este trabalho mostrou que *trainees* de uma mesma empresa têm vinculações de formas diferentes com os seus empregadores.

Em futuros estudos seria interessante verificar o que ocorre com os *trainees* que estão desidentificados com a organização, bem como entender o que a empresa faz para mudar esta situação ou mesmo se ela percebe esta condição dos jovens profissionais. A pesquisa futura teria uma abordagem similar ao trabalho de Mota, Saraiva e Couto (2013), que analisaram os motivos de os *trainees* saírem das empresas em que trabalham. Eles informam que a taxa de *trainees* que permanecem na organização é muito baixa. Os autores mostraram ainda que a estrutura organizacional pode ser incoerente com o tipo de profissional em que a empresa está investindo na formação, o que pode gerar insatisfação e a evasão deles. Ademais, é importante ter práticas estruturadas e coerentes de gestão de pessoas na companhia, bem como cumprir o que foi prometido durante as etapas de seleção, para que não ocorra uma percepção do *trainee* sobre as incoerências do discurso organizacional. Estes pontos apresentados pelos três autores seriam importantes de serem investigados a partir da teoria de identificação organizacional, tanto de uma perspectiva das práticas de gestão de pessoas da organização, quanto da percepção dos *trainees*.

Por fim, a última sugestão para estudos futuros é fazer um acompanhamento ao longo de pelo menos cinco anos do *trainee* na empresa, ver como é o processo de IDO no período de atuação como *trainee* e no pós-programa de *trainee*. Profissionais que foram estagiários e depois *trainees* de uma empresa, por exemplo, construíram o processo de identificação a mais tempo do que os que começaram na empresa como *trainees*. Seria relevante estudar a construção deste processo ao longo das diferentes etapas profissionais de um jovem em início de carreira em uma mesma empresa.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, M. V. P de et al. *Os programas de trainee e o desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista*. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. *Social identity theory and the organization*. Academy of management review, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ASHFORTH, B. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge, 2000.
- ASHFORTH, B.E.; HARRISON, S.H.; CORLEY, K.G. *Identification in organizations: An examination of four fundamental questions*. Journal of Management, v. 34, no. 3, p. 325-374, 2008.
- BARTEL, C. A. *Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification*. Administrative Science Quarterly, v. 46, n. 3, p. 379-413, 2001.
- BARTEL, C.; DUTTON, J. *Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others*. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, p. 115–130. Philadelphia, PA: Psychology Press, 2001.
- BARTELS, J.; PRUYN, M.J.; DE JONG, M.; JOUSTRA, I. *Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate*. Journal of Organizational Behavior, v. 28, n. 2, p. 173-190, 2007.
- BENOSSE, V. G. *Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- BESHAROV, M. L. *The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values*. Academy of Management Journal, v. 57, n. 5, p. 1485-1512, 2014.
- BITENCOURT, B. M. et al. *Programas trainee: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente*. Revista Economia & Gestão, v. 14, n. 36, p. 5-30, 2014.

- BITENCOURT, B. M. et al. *Sentidos do trabalho para jovens de um empreendimento solidário e para trainees*. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 7, n. 2, p. 142-155, 2014.
- BITENCOURT, B. M. *Programas trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. *Programas trainee e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira*. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 4, n. 3, 2014.
- BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. *Programas trainee: jovens orientados para o sucesso*. Management in Dialogue Review, v. 14, n. 2, 2012.
- BOIVIE, S.; LANGE, D.; MCDONALD, M.L.; WESTPHAL, J.D. *Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs*. Academy of Management Journal, v. 54, n.3, p. 551-576, 2011.
- BREWER, M. B. *The social self: On being the same and different at the same time*. Personality and Social Psychology Bulletin, v. 17, n. 5, p. 475-482, 1991.
- BROWN, M. E. *Identification and some conditions of organizational involvement*. Administrative science quarterly, v. 14, n. 3, p. 346-355, 1969.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. *O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações*. In: MOTTA, F. C. Prestes; Freitas, M. E (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- CHANLAT, J.F. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: CHANLAT, J.F.(Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- CHREIM, S. *Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective*. Human relations, v.55, n.9, p.1117-1137, 2002.
- CRUZ, J. A.; SARAIVA, K. *Programas trainees corporativos e o governo das almas*. Cadernos de Pesquisa, v. 42, n. 145, p. 30-46, 2013.
- DOS-SANTOS, M. G. et al. *Aprendizagem organizacional e suas modalidades: desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees*. Revista de Administração FACES Journal, v. 14, n. 3, 2015.

- DUKERICH, J. M.; KRAMER, R.; PARKS, J. M. *The dark side of organizational identification*. In WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. London: Sage, 1998.
- DUKERICH, J.M., GOLDEN, B.R.; SHORTELL, S.M. *Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians*. Administrative Science Quarterly, v. 47, n.3, p.507-533, 2002.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J.; HARQUAIL, C. *Organizational Images and Member Identification*. Administrative Science Quarterly, v. 39, n. 2, 239-263, 1994.
- ENRIQUEZ, E. *Vida Psíquica e organização*. In: MOTTA, F. C. Prestes; Freitas, M. E (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- FEILD, H. S.; HARRIS, S. G. *Participants' Frustrations in Fast-track Development Programmes*. Leadership & Organization Development Journal, v. 12, n. 4, p. 3-8, 1991.
- FERNANDES, M. E. R. *De "Jóia da Coroa" a "Coroa sem Jóia": estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- FREITAS, D. *Construção de carreira na contemporaneidade: uma análise do discurso de trainees*. Dissertação de mestrado. Universidades Federal do Paraná, Curitiba, 2015.
- FREITAS, M. E. *A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise*. In: MOTTA, F. C. Prestes; Freitas, M. E (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FULLER, J. B.; HESTER, K.; BARNETT, T.; FREY, L.; RELYEA, C.; BEU, D. *Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process*. Human Relations, v. 59, n. 6, p. 815-846, 2006.
- GALVIN, B. M.; LANGE, D.; ASHFORTH, B. E. *Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity*. Academy of Management Review, v. 40, n. 2, p. 163-181, 2015.
- GIOIA, D.A. *From individual to organizational identity*. Identity in organizations: Building theory through conversations, 11, p. 17-31, 1998.

- GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. Strategic management journal, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. *Organizational identity, image, and adaptive instability*. Academy of management Review, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.
- GIULIANI, M. *Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements*. Journal of Intellectual Capital, v. 17, n. 2, p. 218-237, 2016.
- GONTIJO, M. C. L. *Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- HALL, D.T.; SCHNEIDER, B. *Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type*. Administrative Science Quarterly, v. 17, n. 3, p.340 - 350, 1972.
- HALL, D.T.; SCHNEIDER, B; NYGREN, H.T. *Personal factors in organizational identification*. Administrative science quarterly, p. 176-190, 1970.
- HE, H.; BROWN, A.D. *Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research*. Group and Organization Management, v. 38, n. 1, p. 3-35, 2013
- HEKMAN, D. R. et al. *Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees*. Academy of management journal, v. 52, n. 3, p. 506-526, 2009.
- HEKMAN, D. R.; BIGLEY, G. A.; STEENSMA, H. K.; HEREFORD, J. F. *Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees*. Academy of management journal, v. 52, n. 3, p. 506-526, 2009.
- HEKMAN, D. R.; VAN KNIPPENBERG, D.; PRATT, M. G. *Channeling identification: How perceived regulatory focus moderates the influence of organizational and professional identification on professional employees' diagnosis and treatment behaviors*. Human Relations, v. 69, n. 3, p. 753-780, 2016.
- HERRBACH, O. *A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification*. Journal of Organizational Behavior, v.27, n. 5, p. 629-643, 2006.

- HOGG, M. A.; TERRY, D.I. *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*. Academy of management review, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.
- HOWARD, J.A., 2000. *Social psychology of identities*. Annual review of sociology, p.367-393, 2000.
- HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. *Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance*. Organization Studies, v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002.
- KELMAN, H. *Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change*. The Journal of Conflict Resolution, vol. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.
- KNIPPENBERG, D.; SCHIE, E. *Foci and correlates of organizational identification*. Journal of occupational and organizational psychology, v. 73, n. 2, p. 137-147, 2000.
- KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. D. *Vínculos organizacionais*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n.1, p. 83-104, 2007.
- KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. *Evidence toward an expanded model of organization identification*. Journal of Organizational Behavior, v. 25, n. 1, p. 1 - 27, 2004.
- LEE, E.-S.; PARK, T.-Y.; KOO, B. *Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review*. Psychological Bulletin, v. 141, n. 5, p. 1049–1080, 2015.
- LEE, S. *Organizational Identification of Scientists*. The Academy of Management Journal, v. 12, n. 3, p. 327-337, 1969.
- LEE, S.M. *An empirical analysis of organizational identification*. Academy of Management Journal, v. 14, n. 2, p. 213-226, 1971.
- LONG, R. J. *The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings*. Human Relations, v. 31, n. 1, p. 29-48, 1978.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, vol 13, n. 2, p. 103-123, 1992.
- MAEL, F.A.; ASHFORTH, B.E. *Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers*. Personnel Psychology, v. 48, n.2, p.309-333, 1995.

- MANZOLI, A. C. *Paixão empreendedora: neoliberalismo, capital humano e processos seletivos de trainees*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.
- MARKUS, H.; WURF, E. *The dynamic self-concept: A social psychological perspective*. Annual review of psychology, v. 38, n. 1, p. 299-337, 1987.
- MARRA, A. V.; FONSECA, J. A; MARQUES, A. L. *O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório*. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 1, p. 49-72, 2014.
- MARTINS, E. C. *A influência do Sistema de Educação Corporativa no desenvolvimento das competências no Programa Trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. T. *Programa de trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de Pesquisa*. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO–SEMEAD, 10, 2007.
- MATHEUS, T. C. *Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos*. In: MOTTA, F. C. Prestes; Freitas, M. E (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- MELLO, R. B. *Softwares em pesquisa qualitativa. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2002.
- MOTA, O.S; SARAIVA, L.A.S.S; COUTO, F.F. *Por que Trainees não Permanecem nas Empresas?* IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF. 3 a 5 de novembro. 2013.
- MOTTA, F. C. P. *Organizações: vínculo e imagem*. Revista de administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 05-11, 1991.
- OLIVEIRA, A. R. *Início de carreira organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of applied psychology, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Atlas, 1987.
- PATCHEN, M. *Participation, achievement, and involvement on the job*. Prentice-Hal: Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos*. ETIC- Encontro de Iniciação Científica, v. 6, n. 6, 2010.
- PETRIGLIERI, J. L. *Co-creating Relationship Repair: Pathways to Reconstructing Destabilized Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly, v. 60, n. 3, p. 518–557, 2015.
- PRASAD, A.; PRASAD, P. *The coming of age of interpretive organizational research*. Organizational Research Methods, v.5, n.1, p. 4-11, 2002.
- PRATT, M. G. *The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors*. Administrative Science Quarterly, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.
- PRATT, M.G. *To be or not to be? Central questions in organizational identification*. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. London: Sage, 1998.
- RIKETTA, M. *Organizational identification: A meta-analysis*. Journal of vocational behavior, v. 66, n. 2, p. 358-384, 2005.
- ROCHA, C. B. D.; SILVA, J. R. G. D. *Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep*. Revista de Administração Pública-RAP, v. 41, n.4, p. 685-706, 2007.
- ROTONDI, T. *Organizational identification and group involvement*. Academy of management journal, v. 18, n. 4, p. 892-897, 1975b.
- ROTONDI, T. *Organizational identification: Issues and implications*. Organizational Behavior and Human Performance, v. 13, n. 1, p. 95-109, 1975a.

- SASS, J.S.; CANARY, D. J. *Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence*. Western Journal of Communication (includes Communication Reports), v. 55, n. 3, p. 275-293, 1991.
- SCHMITT, E. *Controle Social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.
- SCHNEIDER, B.; HALL, D.T.; NYGREN, H.T. *Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification*. Human Relations, v. 24, n. 5, p. 397-416, 1971.
- SILVA, M. M. *Programa de Trainee: Formação e identificação com a empresa diante do mercado globalizado*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.
- SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B.E. *How relational and organizational identification converge: Processes and conditions*. Organization Science, v. 19, n. 6, p. 807-823, 2008.
- SLUSS, D.M.; PLOYHART, R.E.; COBB, M.G.; ASHFORTH, B.E. *Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality*. Academy of Management Journal, v. 55, n. 4, p. 949-975, 2012.
- SMIDTS, A.; PRUYN, A. T. H.; VAN RIEL, C. B. M. *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Academy of Management journal, v. 44, n. 5, p. 1051-1062, 2001.
- SOUTO, C.L.; DE AQUINO, M. G.; NEDER, M. A. V. *O Silêncio dos Inquietos: Análise de Discurso Crítica do Teaser de um Programa Trainee*. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2014.
- SPRADLEY, J. P. *The ethnographic interview*. Belmont: Wadsworth, 1979.
- TAJFEL, H. *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic, 1978.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In: Worchel, S.; Austin, W. G. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1985.
- TANGIRALA, S.; RAMANUJAM, R. *Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification*. Academy of Management Journal, v. 51, n. 6, p. 1189-1203, 2008.

- VADERA, A. K.; PRATT, M. G. *Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification*. Organization Science, v. 24, n. 1, p. 172-188, 2013.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SLEEBOS, E. *Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes*. Journal of organizational Behavior, v. 27, n. 5, p. 571-584, 2006.
- VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- VOCÊ S/A. *Os programas de trainee que devem ser mais cobiçados em 2016*, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-programas-de-trainee-que-devem-ser-mais-cobicados-em-2016/#>>. Acesso em: 30 de outubro de 2017.
- VORA, D.; KOSTOVA, T. *A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise*. Journal of Organizational Behavior, v. 28, n. 3, p. 327-350, 2007.
- WANG, P.; RODE, Joseph C. *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*. Human relations, v. 63, n. 8, p. 1105-1128, 2010.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. *Organizing and the process of sensemaking*. Organization science, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WHETTEN, David A. *Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity*. Journal of Management Inquiry, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.
- WIESENFELD, B. M.; RAGHURAM, S.; GARUD, R. *Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support*. Journal of management, v. 27, n. 2, p. 213-229, 2001.

9 APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

BIOGRAFIA DO ENTREVISTADO

- Informações pessoais (idade, onde mora, onde nasceu, estado civil, curso superior, instituição de ensino superior, tempo de empresa).
- Quais são as suas experiências anteriores a ser *trainee* na EMPRESA X?
- Por que você trabalha?

O INDIVÍDUO NA EMPRESA X

- Por que quis ser *trainee* da EMPRESA X?
- Quais são as suas responsabilidades como *trainee*?
- Você se sente reconhecido profissionalmente na EMPRESA X?

A RELAÇÃO COM A EMPRESA X

- O que você admira na EMPRESA X?
- Quais são os valores, crenças, missão e objetivos da EMPRESA X? Eles são coerentes?
- Você acha que os seus valores, crenças e objetivos estão alinhados com o da EMPRESA X?
- Como é a sua relação com o seu líder imediato?
- Como é a sua relação com seu grupo de trabalho?
- Como você descreveria a EMPRESA X para alguém que não a conhecesse?

SENTIMENTOS SOBRE A EMPRESA X

- O que a EMPRESA X significa para você?
- Você se preocupa com a EMPRESA X?

OPINIÃO DOS OUTROS SOBRE A EMPRESA X

- Como a EMPRESA X se diferencia dos seus concorrentes?
- Como se sente quando a EMPRESA X falha ou tem sucesso?
- Como você se sente quando alguma pessoa ou a mídia falam mal da EMPRESA X?