

3 Identificação Organizacional

Este capítulo aborda o conceito de identificação organizacional, importante na criação do senso de pertencimento dos funcionários com a companhia. A exposição desse tema partiu da leitura e estudo do referencial teórico relativo ao assunto, o que proporcionou sua estruturação solidificada neste capítulo. Além disso, são apresentadas formas de se revelar a identificação organizacional e sua associação com outras noções referentes às relações de trabalho, tais como os conceitos de justiça, comprometimento, contrato psicológico, carreira e, por fim, modos de reforço desta identificação.

3.1. O conceito de Identificação Organizacional

Cremer (2005) e Rocha e Silva (2007) definem identificação organizacional como o grau de conexão cognitiva entre os atributos, princípios, convicções, valores, crenças e objetivos que os funcionários utilizam para se auto-identificarem e os mesmos percebidos como pertencentes à organização (identidade organizacional). Siegel e Sisaye (1997) seguem a mesma linha, afirmando que a identificação organizacional pode ser vista como um casamento entre a imagem da companhia e o ego do indivíduo. Para Chreim (2002), a identificação é definida como a maneira pela qual um membro organizacional se auto-define como possuindo os mesmos atributos que ele acredita que façam parte da empresa em que trabalha. Ela é formada por componentes cognitivos, afetivos e comportamentais e quanto mais o funcionário vê a organização como formadora e definitiva para ele próprio, maior a identificação e os investimentos na empresa. Quanto mais forte for a identificação dos empregados com a firma, mais eles irão pensar, agir e sentir de forma a expressar esta relação. Esse processo forma no indivíduo uma identidade em relação à empresa que faz parte de sua identidade social (LEE, 2004). Chan (2006) pondera que uma alta identificação acontece

quando os valores pessoais dos indivíduos acabam sendo os valores da empresa. Millward e Kyriakidou (2004) concordam com essa visão, mas enfatizam que essa característica pode limitar a atuação da companhia, visto que se baseia em conceitos tácitos que orientam e moldam as ações dos seus empregados. Isso pode criar uma barreira de inércia impedindo inovações e mudanças organizacionais.

Johansson e Rasmussen (2001, apud ROCHA e SILVA, 2007) afirmam que os membros organizacionais constroem sua realidade pessoal utilizando a visão subjetiva e as interpretações negociadas com outros atores e, por isso, o processo de identificação não é estático, sendo negociado, aceito ou rejeitado de acordo com as auto-apresentações e reações às apresentações alheias. Neste sentido, ele é comparativo e possui uma forte dimensão cognitiva, se diferenciando dos outros conceitos mais associáveis a aspectos afetivos ou comportamentais, tais como, a dedicação (esforço para o bem do grupo) e a lealdade (ligação afetiva com ele). Ashforth e Mael (1989, apud ROCHA e SILVA, 2007) enfatizam a diferença entre identificação social e internalização: no primeiro caso, a pessoa utiliza referências baseadas em categorizações sociais (eu sou), enquanto que, no segundo, são levados em conta as filosofias, atitudes, convicções, crenças e outros atributos de alta significação para que o indivíduo forme os seus “princípios de vida” (eu acredito). Essa separação de conceitos é importante para o entendimento de que a entrada e aceitação de um determinado grupo social, para a formação do auto-conceito, não necessariamente implica a tácita e total concordância com os valores, princípios e atitudes do mesmo.

Para Chreim (2002), como resultado das diversas divisões dentro da sociedade, a identificação fornece a possibilidade da inclusão social em grupos, o que possui um significado de segurança e satisfaz as necessidades dos indivíduos, incluindo afiliação, aperfeiçoamento e ajuda aos outros. Pratt (1998, apud ROCHA e SILVA, 2007) aprofunda as idéias anteriores, associando o processo de identificação social a quatro questões fundamentais: segurança psicológica, ou seja, os indivíduos utilizam a identificação para resolverem suas incertezas emocionais; auto-valorização, relacionada à necessidade de imitar o comportamento daqueles julgados relevantes para a estruturação e afirmação de um auto-conceito positivo e superior; afiliação, quando o indivíduo se percebe como pertencente a uma classificação social, a fim de vencer a alienação e o isolamento; significado, que representa a busca por referências, princípios,

filosofias, convicções, crenças e valores com o intuito de fornecer uma razão à existência. Segundo Child e Rodrigues (2001, apud ROCHA e SILVA, 2007), o fato de um grupo possuir características compatíveis e próximas da identidade individual de seus membros cria um senso de pertencimento estimulado e retroalimentado pelas ações e interações entre os integrantes, reforçando o compromisso, a identificação e a afiliação existentes.

Lee (2004) utiliza a teoria de Identidade Social para enfatizar que a identificação social se refere à percepção de pertencimento a um grupo e, a partir dela, os indivíduos se sentem como direcionadores do destino do mesmo. Assim, aqueles que se identificam com a organização em que trabalham tendem a escolher atividades e ações que sejam convergentes com a identidade dela. Seguindo a mesma argumentação, Rocha e Silva (2007) consideram que três aspectos são fundamentais na forma como os indivíduos percebem essa identidade: a centralidade, baseada no verdadeiro significado da empresa; a singularidade, ou seja, as características que a tornam única e distinta frente às outras firmas, e a continuidade, que representa a sua consistência e longevidade na história. Neste sentido, Ashforth e Mael (1989, apud ROCHA e SILVA, 2007) enfatizam que a disseminação dos valores e princípios organizacionais é essencial no processo de identificação, pois os funcionários buscam uma identidade social que lhes forneça segurança, conectividade e significado e se sentem atraídos por empresas que compartilham os seus mesmos valores.

Lee (2004) introduz o conceito de confiança e sua relação com a identificação organizacional. Para funcionários com alto grau de identificação com a companhia, a confiança está positivamente relacionada a um aumento contínuo de esforços para melhorar a empresa, sem a necessidade de ordens para estas ações. Segundo o autor, a confiança é resultado das percepções individuais das características dos grupos e sistemas envolvidos. Ela está relacionada à vontade de uma das partes da relação em estar vulnerável às ações da outra na expectativa da realização de uma atitude importante independente de controle ou monitoramento. Os fatores que afetam o grau de confiança incluem a benevolência, integridade e habilidade no relacionamento. Assim, a confiança se refere às crenças que as pessoas mantêm a respeito do comportamento futuro dos outros. Quanto mais uma das partes acredita nas boas intenções e competências da

outra e percebe um comprometimento nas suas ações, maior a confiança existente na relação.

Dando outro direcionamento à discussão, Chreim (2002) observa que, se o desejo de identificação dos indivíduos com a organização é estruturado pela procura de um significado, a comunicação gerencial fornece excelente oportunidade para preencher este espaço. Ela possui a importância de desenvolver um conjunto comum de significados e valores compartilhados sobre a empresa que gere senso de pertencimento, comprometimento e identificação organizacionais. Muitas vezes, essa comunicação é feita de forma persuasiva, com a finalidade de exercer um controle maior sobre os funcionários de modo a fazer com que a visão da empresa seja a percepção deles. A função dos executivos é gerenciar essas identificações de modo que a organização seja o objetivo final. Rocha e Silva (2007) observam que, quando os empregados sabem claramente as regras, recebem informações transparentes e suficientes sobre o que deles é esperado no desempenho de suas funções, bem como da contribuição proporcionada por seus papéis, a compreensão quanto aos valores da organização e o senso de pertencimento a ela tendem a aumentar. Qualquer mudança estrutural em termos de cultura, indústria, desempenho, comportamento, fronteiras de atuação ou estratégia da empresa podem fazer com que os funcionários reavaliem os seus conceitos sobre a identidade organizacional percebida.

Nesse processo de comunicação, Chreim (2002) enfatiza que as companhias utilizam estratégias de associação e dissociação. A primeira objetiva estabelecer conexões entre a organização e o empregado e a técnica mais clara é indicar, explicitamente, que a firma compartilha os objetivos, princípios, crenças e convicções dos funcionários e oferece a eles uma identidade. Assim, uma associação é criada entre os atributos da empresa e do indivíduo; um compartilha os valores com o outro. Os processos de associação envolvem: expressar a preocupação da companhia com as pessoas, promover valores compartilhados e normas de comportamento, conceder benefícios aos empregados, reportar os elogios dos clientes, oferecer oportunidades para os indivíduos se expressarem e falarem sobre suas experiências. A associação é estabelecida pelo uso implícito do “nós”, que cria laços invisíveis e relaciona princípios e interesses entre a empresa e o funcionário. Desta maneira, o senso de pertencimento nessas companhias é consistente com os interesses de seus membros e, por isso, oferece um

direcionamento para todos eles. Chreim (2002) afirma que a identificação também pode ser obtida pela dissociação, que invoca uma ameaça maior dos membros externos e leva a uma unificação dos indivíduos do grupo.

Rocha e Silva (2007) consideram que a identificação com a firma possui diversos benefícios, entre os quais, tende a potencializar nos funcionários o senso de cidadania organizacional, elevando o seu nível de participação, por exemplo, em programas voluntários, de preservação ambiental e de responsabilidade social, ajudando os novos empregados, dando sugestões para melhorias da empresa, entre outros. Os autores observam que, quando os indivíduos se sentem fortemente identificados com a organização, o seu senso de sobrevivência passa a se confundir com a própria sobrevivência da companhia. Como consequência, esses fortes laços proporcionam um aumento do senso de companheirismo e da dinâmica das pessoas, uma vez que acarretam um aumento na colaboração com os colegas e maximizam o esforço realizado em atividades que tragam benefícios para os companheiros e para a organização. Lee (2004) concorda com essas idéias e enfatiza que a identificação organizacional está relacionada ao comportamento cooperativo, a atitudes proativas, a responsabilidades maiores dentro do ambiente de trabalho e à intenção de permanecer na companhia. Para que haja esse engajamento comportamental, é necessário existir, previamente, um engajamento psicológico, criado pela empresa a partir de processos de reforço da identificação.

Ashforth e Mael (2001, apud ROCHA e SILVA, 2007) reforçam algumas outras vantagens associadas à identificação com a empresa: elevação das aspirações, referente à incorporação de objetivos e valores nobres por parte da firma, personificada nas atitudes de suas lideranças, o que proporciona uma ligação simbólica dos funcionários com a organização; reforço da auto-estima, quando a empresa é conhecida, admirada e bem sucedida, estabelecendo um sentimento de sucesso nos seus membros; transcendência do ego, quando os empregados deixam de ser individualistas para compartilharem o bem da firma; senso de significância, quando a firma ostenta longevidade, relevância e admiração no mercado onde atua, com metas e princípios sólidos, se mostrando incapaz de desiludir, mentir, trair ou rejeitar quaisquer de seus funcionários.

Lee (2004) pondera que, cada vez mais, as organizações são dependentes das inovações de seus funcionários, ou seja, voluntárias contribuições e esforços a fim de melhorar a companhia. Desta forma, as empresas devem realizar ações

para aumentar a identificação de seus colaboradores com o objetivo de fomentar essas inovações, o que proporcionará redução dos custos, elevação dos lucros, alta satisfação do cliente e aumento no crescimento das vendas. Dentre as inúmeras maneiras de melhorar essa relação, mostrar a justiça no ambiente de trabalho estabelecerá que o sucesso da companhia está ligado às contribuições e méritos de cada um. O aprofundamento da identificação organizacional determinará uma maior confiança, o que, por exemplo, pode proporcionar aos gerentes uma redução dos níveis de monitoramento das atividades dos seus empregados. Segundo o autor, diversas melhorias operacionais (processos) podem ser realizadas na empresa, porém a construção de uma cultura de confiança, lastreada por uma alta identificação organizacional, pode produzir benefícios muito maiores e duradouros. Funcionários com alto grau de identificação e confiança tendem a ajudar a companhia em momentos de dificuldades e incertezas, gerando vantagens competitivas.

Rocha e Silva (2007) mencionam o fato de que o conceito de identificação não está somente associado a impactos positivos. Se os integrantes do grupo possuem uma visão externa negativa da organização, sua identificação pode lhes gerar sentimentos da mesma natureza, tais como raiva, irritação, estresse ou depressão. Para Chan (2006), isso pode acontecer em uma experiência ruim, em falhas de projetos ou quando existe a percepção de que as expectativas não estão sendo cumpridas. Neste sentido, podem ocorrer situações indesejáveis na própria convivência dentro da empresa, como o aumento da competição interna entre os colegas, a falta de motivação e compromisso para tarefas de longo prazo, o desprezo das regras tradicionalmente vigentes ou, até mesmo, a saída da companhia. Além disso, segundo Rocha e Silva (2007), se levada ao extremo, a identificação com a firma pode trazer conseqüências indesejáveis, como, por exemplo, quando gerentes profundamente identificados se tornam tão obcecados que passam a olhar com resistência os funcionários que não tenham esta mesma afiliação ou que possuam relação mais intensa com qualquer outra entidade (religião, política, futebol, etc.).

Chan (2006) enfatiza a importância da identificação organizacional para o controle dos empregados, tanto no cumprimento das regras e nas estruturas disciplinares quanto na previsão das suas futuras ações. Para ele, o conceito de identificação é importante para ajudar as pessoas a organizarem os seus

pensamentos, tomarem decisões e se ancorarem em alguma entidade. Além disso, o ambiente de grupos é uma arena intensiva para a identificação, onde os seus membros estão arriscados a perder a sua dignidade ou a se sentirem desvalorizados caso resistam às regras do jogo. Segundo Penteado e Silva (2004), a valorização, por parte da companhia, de um único perfil de identificação produz um ambiente propício à formação de estereótipos que faz com que as identidades se manifestem em torno da negação ou aceitação da condição do mais valorizado. Essa postura é nociva à diversidade dentro da organização.

3.2. Relações entre Discurso, Subjetividade e Identificação Organizacional

De acordo com Penteado e Silva (2004) e Moingeon e Ramanantsoa (1997), a análise dos discursos dos membros organizacionais pode ser utilizada como fonte de conhecimento do processo de construção das identidades, pois, é por meio deles que os atores montam sua realidade, como resultado das múltiplas interpretações, diálogos e dos relacionamentos dos quais participam. Silva (2004) observa que o significado organizacional é constituído através da articulação dos discursos dos participantes que ocorrem em perspectivas institucional, histórica e cultural. Como as práticas discursivas dependem da realidade social na qual os indivíduos se encontram e, portanto, são variáveis, as identidades expressadas são fragmentadas e dependentes do contexto. Assim, as inúmeras identificações presentes nos discursos podem refletir diferentes tipos de orientação de identidade, apontando aspectos relativos aos níveis pessoal, coletivo, relacional e organizacional. Embora essas segmentações estejam bastante inter-relacionadas, tal separação é importante na tentativa de compreender a relação entre as ações organizacionais e o modo como os indivíduos manifestam suas identidades.

Garrety, Badham, Morrigan, Rifkin e Zanko (2003), baseados em Foucault, na teoria psicanalista e no interacionismo simbólico, ponderam que os discursos são um conjunto de declarações interconectadas que definem o que é real, possível e verdadeiro. Eles estabelecem o que é normal e desejável e, por outro lado, o que não é necessário e se desvia dos objetivos principais. Os autores tentam explorar como as emoções e percepções, na forma de desejos inconscientes, podem

explicar os discursos de construção do sujeito, atuando como direcionadores e motivadores do seu engajamento dentro da organização e contribuindo para alinhar o seu comportamento. De fato, eles observam que as emoções são geradas e reconstruídas a partir de análises e reflexões em situações onde o ego se auto-avalia em relação ao conjunto de valores, normas, crenças e princípios sociais percebidos. Dentro das organizações, os indivíduos estão imersos em discursos mediadores do poder que tentam normalizar as percepções e emoções despertadas. Em situações de mudanças organizacionais, essa normalidade se enfraquece e discursos conflitantes podem provocar emoções e estresses variados.

3.3.

Relações entre Justiça e Identificação Organizacionais

De acordo com Cremer (2005), o processo de identificação organizacional está intimamente ligado ao senso de justiça existente dentro da empresa. A questão da justiça é um tema dominante na vida das companhias, como, por exemplo, os diversos questionamentos a respeito das recompensas recebidas pelos funcionários (justiça distributiva) e se procedimentos corretos e razoáveis de tomada de decisão são realizados pela gerência e executivos da firma (justiça procedural). Segundo o autor, a literatura de administração diferencia esses dois tipos, argumentando que a justiça distributiva é função dos valores econômicos das recompensas fornecidas pela empresa e a justiça procedural está ligada a motivos relacionais e sócio-emocionais. Cremer (2005) afirma que o efeito direto da justiça distributiva nas reações das pessoas no ambiente de trabalho sofre influência da justiça procedural e que estes efeitos são mais fortes quando os resultados são desfavoráveis. Isso acontece, pois, enquanto recompensas favoráveis geram satisfação nas pessoas, resultados desfavoráveis produzem uma grande necessidade de explicação e direcionam a atenção para os processos a partir dos quais estas análises foram feitas.

Assim, os empregados utilizam a justiça procedural para identificar a maneira como estão sendo tratados pela organização. Se as práticas e regras são percebidas como justas, eles se sentirão respeitados e valorizados pela gerência e pela companhia e, conseqüentemente, estabelecerão um relacionamento de longo

prazo com a mesma. Esse respeito e confiança poderão gerar uma grande motivação para o trabalho em favor da empresa. Caso os empregados recebam resultados desfavoráveis, eles irão procurar maiores esclarecimentos a respeito dos procedimentos realizados. Se concluírem que esses foram razoáveis e justos, eles darão razão à gerência e aos executivos, continuarão a acreditar nos processos de tomada de decisão e permanecerão motivados em mostrar comprometimento e cooperação com a firma. Se os procedimentos forem considerados injustos, a confiança acabará e o grau de comprometimento diminuirá.

Desta maneira, segundo Cremer (2005), a identificação organizacional exerce um papel moderador no efeito interativo entre a justiça procedural e a justiça distributiva. Para o autor, a justiça procedural possui maior importância quando o processo de afiliação é intenso, uma vez que funcionários com alta identificação querem receber grandes recompensas e desejam que a empresa possua procedimentos justos de forma a manterem seu alto grau de compromisso no longo prazo. Por isso, é importante que os gerentes e executivos atendam aos objetivos de lucratividade da firma, mas também se preocupem com a auto-estima, o comprometimento e a satisfação de seus empregados. Assim, o gerenciamento dos processos, dos resultados avaliativos e das recompensas de modo a torná-los mais justos é muito importante, a fim de reforçar a identificação organizacional.

3.4. Relações entre Comprometimento e Identificação Organizacionais

Chan (2006) considera que o comprometimento organizacional também está associado à identificação. O autor enfatiza que o comprometimento é uma resposta afetiva e atitudinal, resultado de uma avaliação dos empregados sobre sua situação na empresa. O conceito pode ser associado, ainda, à vontade dos empregados em exercerem considerável esforço em nome da companhia, aceitando os seus valores, crenças, princípios, regras e objetivos como sendo seus (BENNETT e DURKIN, 2000). Cramer (2004) concorda com Chan (2006), observando que o comprometimento organizacional está relacionado à internalização, intenções comportamentais e afeto. Siegel e Sisaye (1997), por sua

vez, vêem o comprometimento organizacional como uma característica mais racional e calculada na qual o funcionário troca o seu envolvimento com a empresa por recompensas. Mas, ainda assim, os autores consideram que o comprometimento é função da identificação organizacional (um constructo cognitivo e afetivo), ou seja, da importância que os objetivos e valores da organização possuem para a auto-definição do indivíduo.

Bennett e Durkin (2000) identificam a ligação psicológica entre o indivíduo e a empresa como sendo o tema central nas várias abordagens sobre o conceito de comprometimento. Esse alinhamento se refere ao grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características e perspectivas da organização. Cada uma das origens do comprometimento pode ser ameaçada em processos de mudanças organizacionais, pois, muitas das vezes, estas alteram valores, princípios, objetivos e práticas da firma, obrigada a se adaptar aos movimentos do mercado e dos novos produtos. Os autores lembram que o comprometimento é dinâmico e a sua continuidade não é predominantemente estável. Nesta situação, é necessária a realização de novos contratos de comprometimento, tendo em vista as mudanças realizadas.

Kakabadse e Kakabadse (2000) concordam com o dinamismo do comprometimento exposto por Bennett e Durkin (2000). Os autores mencionam também o fato de que as pessoas se tornam psicologicamente influenciadas e limitadas pela empresa de uma maneira que passam a sentir um senso de obrigação pessoal para seguirem sempre uma mesma orientação. Os indivíduos, então, passam a ter o seu comportamento comprometido e as suas atitudes não podem mais ser feitas por escolhas próprias, sempre se alinhando às visões da companhia. Quando isto não acontece, o indivíduo se sente obrigado a justificar a escolha feita em termos de ter se comportado de forma consistente e apropriada. Por outro lado, o comprometimento pode ser revertido, ou, em casos extremos, anulado, caso se perceba uma violação forte das expectativas. Se as ações não estiverem funcionando conforme previsto e os custos das mudanças (tangíveis e psicológicos) forem mínimos, os indivíduos podem procurar outra saída.

Aprofundando um pouco a análise, Chan (2006) pondera que o comprometimento é influenciado por fatores individuais e organizacionais, tais como benefícios, status, recompensas monetárias e interpessoais. Ele está associado a comportamentos positivos dos indivíduos em relação à empresa,

como, por exemplo, cidadania organizacional, ajuda às pessoas, colaboração, espírito de time, alto sacrifício e poucas alternativas ao emprego atual. O alto comprometimento com o grupo de trabalho fornece energia e motiva os seus membros a realizarem atitudes positivas de modo a melhorar o resultado da equipe. Eles passam a se aceitar mutuamente, aprender, proteger, escutar um ao outro e participar mais das tarefas do grupo. Além disso, ocorre uma passagem de experiências para os membros com menor senioridade, a partir do desenvolvimento de regras, padrões e códigos de conduta que regulam os comportamentos. Assim, os próprios integrantes avaliam um ao outro de modo a manter o grupo o mais eficaz possível.

Essa mesma visão é compartilhada por Siegel e Sisaye (1997), que acrescentam o fato de que a convergência do ego dos indivíduos com as lideranças possui um efeito direto no comprometimento organizacional que, por sua vez, pode impactar a identificação com a companhia. Para funcionários em que essa relação é forte, a internalização dos objetivos da empresa tende a ser maior, assim como o senso de pertencimento e a lealdade. Todavia, Chan (2006) enfatiza que essa associação não necessariamente é positiva. Por exemplo, uma pessoa pode estar altamente identificada com a companhia, mas não estar comprometida (ou seja, é uma pessoa considerada leal à organização, mas que não possui qualidades para atender às funções da empresa). O outro lado também acontece, quando a pessoa é comprometida, mas não fortemente identificada com a firma (por exemplo, quando uma pessoa trabalha em uma empresa de tabaco e realiza de forma excepcional o seu trabalho, mas não fuma e desaprova os fumantes).

Siegel e Sisaye (1997) sustentam que o comprometimento com a companhia é moderado pela identificação organizacional. Isto não quer dizer que essa, sozinha, irá predizer o comprometimento do funcionário. Existem diversas variáveis moderadoras individuais e situacionais que influenciam essa relação, tais como habilidades e experiências, atitudes dos outros, motivações, percepções das recompensas e outras opções de trabalho. Os autores consideram também que o comprometimento necessita de um grande horizonte de tempo para se desenvolver e se solidificar, de forma a se tornar intenso entre os empregados e a empresa. Além disso, em sintonia com Lee (2004), eles afirmam que o envolvimento moral, afetivo e atitudinal dos indivíduos é muito mais forte e duradouro do que qualquer relação procedural.

3.5. Contrato Psicológico e Identificação Organizacional

Um conceito importante, associado à identificação dos funcionários com a organização, bem como à decisão de continuarem ou não trabalhando nas suas empresas atuais, é o de contrato psicológico. Segundo Mumford (1995, apud CÔRTEZ e SILVA, 2006), o conceito de contrato está associado à garantia de uma recompensa para algum serviço executado. Neste sentido, trata-se um acordo entre duas ou mais partes que, entre si, transferem direitos ou se sujeitam a obrigações regimentadas por um conjunto de premissas.

Antigamente, o conceito de contrato psicológico era associado às expectativas mútuas existentes na relação de trabalho; nas abordagens mais recentes, observa-se uma tendência a vinculá-lo a todo o conjunto de percepções que os indivíduos mantêm no curso de tal relação (ROUSSEAU, 1995). Para Millward e Kyriakidou (2004), o contrato psicológico surge quando as partes acreditam que uma promessa de retorno futuro foi estabelecida para uma contribuição realizada, ou seja, um compromisso voluntário foi firmado lastreado por uma série de regras e obrigações (ADAMS e ZANZI, 2005), cujo balanço e execução estão em constante monitoramento (KAKABADSE e KAKABADSE, 2000). As noções de troca e reciprocidade são centrais na definição do conceito e envolvem considerações de justiça (práticas de recompensas justas, procedimentos razoáveis na condução dos acordos e equilíbrio nas trocas), confiança e investimento emocional (extensão da lealdade e comprometimento de longo prazo) (MILLWARD e KYRIAKIDOU, 2004).

De acordo com Côrtes e Silva (2006), os contratos psicológicos podem ser descritos em termos do conteúdo (os termos das trocas percebidas), dos procedimentos (como a troca acontecerá) e da forma (o caráter relacional ou transacional das trocas). Pelo fato de dependerem de ambas as partes da relação, eles apresentam uma natureza individual e subjetiva. Apesar de um indivíduo acreditar que a outra parte concordou com as condições do contrato, isto não significa que o entendimento do outro lado tenha sido exatamente o mesmo. Assim como nas leis, por mais que o processo seja formal, sempre haverá alguma ambigüidade ou discordância nesse entendimento mútuo. Segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), nas organizações, esse equilíbrio dependerá do casamento

entre as expectativas da companhia em termos daquilo que ela disponibilizará e as expectativas do funcionário quanto aos retornos a serem recebidos.

De fato, os autores afirmam que os contatos psicológicos não envolvem apenas fatores transacionais, relacionados às obrigações (quantidade de horas trabalhadas e de serviço realizado) e recompensas que os empregados esperam receber em troca de seu trabalho (salários, bônus, desenvolvimento de carreira e treinamentos), mas também, aos deveres (lealdade e comprometimento com a companhia) e recompensas relacionais (segurança e satisfação social). Aprofundando a discussão, Inkson *et al.* (2001, apud CÔRTEZ e SILVA, 2006) enfatizam que o lado relacional dos contratos psicológicos possui um escopo menos limitado, um nível de subjetividade mais alto e envolve maior comprometimento afetivo. Por outro lado, as características transacionais tendem a ser baseadas em aspectos quantitativos, monetários, específicos e exatos. No passado, as relações de trabalho eram fundamentadas em questões relacionais, ou seja, na confiança, na lealdade e em fatores emocionais. Com o aumento da competição no mercado de trabalho, observa-se uma crescente mudança e flexibilização dos contratos entre empresa e empregado, que se tornam, cada vez mais transacionais, temporários e estruturados em compensações financeiras para contribuições bem especificadas.

Davidson (2002, apud CÔRTEZ e SILVA, 2006) menciona que os contratos psicológicos são dinâmicos e podem ser influenciados por aspectos que não estão ligados apenas à relação de trabalho em si. Por exemplo, uma mudança na economia pode afetar o relacionamento pré-estabelecido. Além disso, eles são impregnados pelas experiências passadas, sobretudo quando se tratam de indivíduos que já tenham vivenciado situações anteriores de violação de contrato psicológico, mesmo que em outras empresas. De forma geral, os relacionamentos psicológicos são afetados tanto por fatores organizacionais (comunicação, políticas de treinamento, processos de avaliação, códigos de disciplina, práticas de gestão de recursos humanos, clima e cultura organizacionais, estratégias de negócio, tamanho, indústria, mercado consumidor, fornecedores) quanto por questões individuais (idade, sexo, etnia, renda, experiência profissional, formação, tipo de trabalho, carga horária, posição social e na organização, tipo de contrato, objetivos).

Na visão de Côrtes e Silva (2006), o entendimento do contrato psicológico é de fundamental relevância principalmente para os novos empregados, pois o gerenciamento de expectativas pode evitar a ocorrência de frustrações futuras. Segundo Adams e Zanzi (2005), violações no contrato podem gerar reações adversas pela parte afetada, mas, geralmente, não destroem a relação, dependendo do tamanho da quebra e se o processo foi percebido como justo. O infrator pode tentar reatar o relacionamento de forma remediadora, explicando as razões de suas atitudes. Todavia, grandes violações levam a rupturas cognitivas e emocionais, podendo gerar quedas abruptas do contrato com sentimentos de traição e raiva. Violações desse porte podem ameaçar a maneira como a relação é vista e são difíceis de serem restabelecidas, pois afetam a identificação existente e, por isso, a confiança (MILLWARD e KYRIAKIDOU, 2004).

Côrtes e Silva (2006) observam que a confiança e a identificação organizacional são extremamente relevantes na elaboração de um contrato psicológico bem sucedido. A manutenção dessa relação passa pelo estabelecimento de uma comunicação confiável e contínua entre a empresa e os seus membros, desde o primeiro contato, tornando mais transparentes e, portanto, mais negociáveis as cláusulas de seus contratos psicológicos. Além disso, é necessário entender a diversidade de perfis de pessoas e a individualidade de cada uma delas, cujas expectativas em relação à companhia tendem a ser diferentes.

Guest (2004, apud CÔRTEES e SILVA, 2006) propõe um modelo de gestão das atuais relações de trabalho fundamentado no conceito de contrato psicológico. Segundo Ards, Jansen e Velde (2001), essa socialização organizacional se divide em três etapas: a decisão de ingresso, o ajuste inicial do contrato psicológico e a reavaliação do contrato. Na primeira fase, os indivíduos são afetados por fatores ambientais, como a dificuldade de entrar no mercado de trabalho, a grande gama de opções para uma só escolha, a pressão dos familiares para a participação em processos seletivos, a convivência com os amigos de faculdade, entre outros. Além disso, cada um possui os seus objetivos de carreira e os seus ideais de companhia boa para se trabalhar. Essa imagem pesa na decisão de ingresso; nesta fase, os indivíduos buscam o maior número possível de informações, que serão relevantes para a sua tomada de decisão (ROUSSEAU, 1995).

O ajuste inicial do contrato psicológico acontece quando, já na organização, o empregado busca entender e se adequar ao meio em que está inserido, ou seja,

compor o contrato psicológico com a firma. Neste ponto, suas aspirações iniciais serão testadas e comparadas com a realidade presente, ocorrendo um ajustamento contínuo de seu comportamento. Serão levadas em consideração as experiências passadas (sobretudo as negativas) e as demais alternativas de trabalho existentes.

A etapa de reavaliação do contrato psicológico é contínua e cíclica, quando o indivíduo se questiona sobre os princípios e valores da organização e sobre as oportunidades oferecidas frente aos seus objetivos. Caso haja uma discrepância entre os discursos da empresa e o que ela realiza na prática, pode haver o sentimento de quebra do contrato psicológico, determinando desde a queda de motivação, produtividade e comprometimento até uma decisão de sair da companhia. Caso contrário, a relação entre as partes tende a se fortalecer, aumentando a identificação e contribuindo para o reforço do contrato psicológico.

Para Kakabadse e Kakabadse (2000), o foco das mudanças de empregabilidade do mundo moderno se fundamenta na troca da lealdade pela especialização das atividades, com os indivíduos assumindo a responsabilidade na formação de suas carreiras e no desenvolvimento de suas competências para trabalharem onde quiserem. Isso implica, muitas vezes, trocar as práticas de gerenciamento de recursos humanos pelas de gestão dos trabalhadores externos. A carreira passa a estar fundamentada em uma constante redefinição do repositório de conhecimentos e experiências que a pessoa possui como resultado da sua vida profissional. As organizações, tradicionalmente gestoras do comprometimento de longo prazo e desenvolvedoras das competências principais, não controlam mais o desenvolvimento das demais habilidades. Nessa era de insegurança, os empregados estão submetidos a uma maior flexibilidade e devem saber lidar com as múltiplas faces das empresas. Elas fornecem aos seus funcionários a possibilidade de aumentarem sua empregabilidade na troca de produtividade e certo grau de comprometimento com os objetivos dela. Não há mais lealdade e segurança no longo prazo, mas um pagamento por desempenho, treinamento para resiliência e carreiras baseadas nas mudanças constantes de empregadores.

3.6. Carreira e Identificação Organizacional

Segundo Millward e Kyriakidou (2004), uma carreira é uma seqüência de posições, papéis, atividades e experiências realizadas por um indivíduo. Essa definição enfatiza o fato de que a carreira é própria de uma pessoa e, por isso, é produto de um modo particular de enxergar o mundo. Assim, é constituída de uma seqüência de eventos dentro de um contexto de trabalho, sendo, ao longo do tempo, potencialmente subjetiva (em termos de satisfação, eficiência, realização, significado e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal), mas também objetiva (em relação a status, posição social e recompensas financeiras). A carreira faz a associação daquilo que o indivíduo objetiva no mundo do trabalho e os diversos contextos organizacionais. Por isso tudo, a carreira é a pergunta “Quem sou eu?”, baseada em “O que eu posso fazer?”, “O que eu poderia estar fazendo?” e “O que eu desejo estar preparado para realizar?” em um contexto de trabalho.

Seguindo essa linha de raciocínio, Côrtes e Silva (2006) ponderam que a escolha da carreira por parte dos indivíduos sofre a influência dos seus interesses pessoais, de suas expectativas e dos seus traços de personalidade. Trata-se de um processo que tende a se renovar continuamente, muitas vezes de forma cíclica, e não se define em uma decisão tomada em um único instante. Essa renovação constante acontece na medida em que os indivíduos procuram pesar e equilibrar seus objetivos de médio/longo prazo com os desafios, tarefas e oportunidades que lhes são apresentados em cada experiência vivida. O próprio conceito de sucesso na carreira, bastante variado, pode se alterar, uma vez que tende a ser cada vez menos balizado por fatores objetivos para ser influenciado por aspectos individuais. Outros fatores como a sensação de liberdade, o grau de significado pessoal, a autonomia de escolha e a construção de relacionamentos positivos são também considerados pelas pessoas na avaliação do sucesso de suas carreiras. Assim, os autores concordam que a noção de carreira está intimamente ligada à identidade individual e a considerações de espaço e tempo mais gerais.

Côrtes e Silva (2006) mencionam que, nos últimos tempos, uma das conseqüências mais significativas das alterações nas relações de trabalho se refere à transformação na forma como as companhias e os indivíduos trabalham com a noção de carreira. As organizações lidam com dois tipos de abordagens: a

primeira se refere a uma estratégia de investimento, baseada em treinamento, desenvolvimento e educação; a segunda é uma estratégia de empregabilidade, relacionada às garantias de segurança no trabalho alinhadas com investimentos de longo prazo, onde cada funcionário é estimulado a procurar o seu auto-desenvolvimento e, ao mesmo tempo, aperfeiçoar-se por meio de treinamentos dentro do ambiente de trabalho.

Neste sentido, Lichtenstein e Mendenhall (2002, apud CÔRTEZ e SILVA, 2006) observam que as noções de reciprocidade e interdependência nas relações de trabalho giram em torno do aprendizado, uma vez que a empresa necessita que determinadas habilidades e conhecimentos estejam disponíveis para a sua sobrevivência e o indivíduo deseja aumentar a sua empregabilidade. Esses relacionamentos tendem a exigir do funcionário maior resiliência às mudanças na sua vida profissional, bem como uma maior consciência sobre os seus próprios princípios, necessidades pessoais e profissionais, identidades, emoções, competências, rede de relacionamentos, senso de oportunidade e estilo de vida. As decisões da carreira são complexas e demandam tempo e esforços dos indivíduos; decisões equivocadas podem gerar ansiedade, queda de auto-estima e sensação de perda do controle da situação.

3.7. Formas de reforço da Identificação Organizacional

Ardts, Jansen e Velde (2001) enfatizam que o processo de identificação pode ser reforçado por táticas de socialização, tais como programas introdutórios, treinamentos, educação, planejamento de carreira, aconselhamento e avaliações de desempenho. Seguindo essa linha de pensamento, Chan (2006) afirma que treinamentos e processos de socialização servem como iniciativas para a introdução dos jovens funcionários na empresa, constroem um comprometimento interpessoal, reduzem a taxa de *turnover*, aumentam a motivação dos membros para trabalharem duro e reforçam a identificação deles com a companhia, para nela permanecerem por muito tempo.

Nesses processos de socialização, o novo entrante conhecerá a estrutura, os objetivos, história, tradição, rituais, mitos, tabus, linguagens e políticas da firma.

Ele será apresentado ao seu novo grupo de trabalho, a novas personalidades e lideranças; ao modo de se lidar com os seus colegas, superiores e subordinados; à forma como as funções devem ser realizadas; às habilidades e conhecimentos necessários para a realização das tarefas; às prioridades, ao uso de recursos e, finalmente, às mudanças pessoais relacionadas à identidade, auto-imagem e motivação. Segundo Moingeon e Ramanantsoa (1997), o processo de socialização de um novo entrante na empresa consiste em aprender as regras do jogo, mesmo que de forma informal.

De acordo com Ardts, Jansen e Velde (2001) existem seis dimensões a partir das quais a companhia, visando a uma maior identificação, pode realizar a transferência de informações e o aprendizado dos novos funcionários: coletivo x individual, que se refere ao modo como acontece esse ensinamento; formal x informal, relacionado à extensão com que o novo membro é separado dos seus companheiros regulares de empresa e exposto a um processo de socialização customizado e explícito; seqüencial ou aleatório, baseado na maneira como a firma especifica os passos necessários para o sucesso no trabalho; fixo x variável; serial ou disjuntivo, associado ao modo com que os membros organizacionais mais experientes podem servir como modelo - um exemplo serial seria a atividade de *mentoring*; incrementador x formador desde o início, que se refere à forma a partir da qual a socialização afirmará a identidade da companhia. O processo de formação desde o início irá negar ou alterar a identidade individual do novo integrante e introduzir a da organização como acontece, em um exemplo radical, nas academias militares em suas atividades iniciais.

Ardts, Jansen e Velde (2001) sustentam que o processo de socialização individual leva a inovações de comportamentos associadas à capacidade de melhorias e ajustes nos procedimentos internos, enquanto que o processo de socialização institucional estabelece um comportamento conformista. O comprometimento organizacional, tanto na dimensão da lealdade à empresa (comprometimento normativo) quanto na do comprometimento emocional (relacionado à dimensão afetiva) está relacionado à socialização institucional, e, por outro lado, a tendência de deixar a companhia se associa à socialização individual. De forma geral, recomendam os autores, o processo de aprendizado dentro da firma deve ser promovido por métodos formais. As interações do dia-a-dia com os colegas de trabalho ou superiores são bem limitadas e, em muitos

casos, podem atuar de modo contrário ao desejado, pois não são realizadas por pessoas escolhidas pela organização para ensinar aos novos contratados.

Por fim, Ardts, Jansen e Velde (2001) concordam com Kakabadse e Kakabadse (2000), observando que, nos dias de hoje, cada funcionário é responsável por sua própria carreira e as empresas só estarão condicionalmente envolvidas, atuando como facilitadores e suporte, oferecendo oportunidades e encorajando as inovações. Devido às crescentes e cada vez mais velozes mudanças que acontecem nas tecnologias, mercado e na sociedade, as companhias precisam de pessoas flexíveis, criativas e críticas para se manterem competitivas. Todavia, na medida em que desejam funcionários mais inovadores, necessitam também de certo grau de comprometimento. Por isso, as organizações devem adotar táticas conjuntas de socialização individual e institucional, já que não existe mais uma prioridade de comportamento.