

Tânia Tisser Beyda

FORMAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO:

Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de  
recursos humanos

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ  
Instituto COPPEAD de Administração  
Mestrado em Administração

Orientadora: Prof.a. Ursula Wetzel

Rio de Janeiro

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Beyda, Tânia Tisser

Contrato Psicológico: Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos – 2008.

172 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2008.

Orientadora: Ursula Wetzel , D.Sc

1. Contrato Psicológico. 2. Relações de Trabalho. 3. Caso Brasileiro – Teses.  
I. Wetzel, Ursula (orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

Tânia Tisser Beyda

CONTRATO PSICOLÓGICO:

Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de  
recursos humanos

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós Graduação e Pesquisa em  
Administração, Instituto COPPEAD de  
Administração, Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de Mestre  
em Administração.

Aprovada em

\_\_\_\_\_ Orientadora  
Prof.a. Ursula Wetzel, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

\_\_\_\_\_ Prof.a. Adriana G. Hilal, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

\_\_\_\_\_ Prof. José Roberto Gomes da Silva, D.Sc. (PUC – RJ)

\_\_\_\_\_ Prof.a. Sandra Regina da Rocha-Pinto, D.Sc. (PUC – RJ)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à minha família, que soube compreender e tolerar minhas “ausências” do convívio familiar nos momentos em que precisei me dedicar aos estudos e ao solitário papel de pesquisadora.

Ao meu marido Eliot, agradeço o incentivo e colaboração que me permitiram partir em busca de um novo caminho profissional. Aos meus filhos David e Gabriel, e à minha sobrinha Lia, agradeço a paciência quando lhes pedia silêncio para poder estudar, a compreensão quando não podia levá-los ao cinema ou à piscina, ou simplesmente não podia liberar o computador para seus momentos de lazer.

Aos meus pais e irmã agradeço o carinho, incentivo e apoio às decisões que tomei em minha vida.

À minha orientadora Ursula Wetzel, agradeço por ter me apresentado um novo mundo do saber, me oferecendo “lentes” valiosas que me permitiram desvendar questões que há muito tempo me angustiavam. Pude compreender não serem estas questões individuais, mas transformações estruturais e externas ao meu ser.

A todos os professores, colegas e funcionários do COPPEAD que facilitaram, contribuíram e enriqueceram a experiência de voltar a estudar depois de tantos anos.

Muito obrigada.

## RESUMO

BEYDA, Tânia Tisser. **Contrato Psicológico**: Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

O estudo procurou compreender como os elementos do contexto, as práticas organizacionais e os agentes contribuem no processo de formação do contrato psicológico. Buscou-se alcançar estes objetivos através de estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços profissionais com sólidas práticas de gestão de recursos humanos, que utiliza como atrativo de recrutamento e retenção de seus empregados, as promessas de carreira de longo prazo e o desenvolvimento profissional. A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade com profissionais da empresa e com gestores de recursos humanos, de observação de evento de integração de novos funcionários, e de análise de informações disponíveis no *site* da empresa na Internet e em materiais utilizados no processo de recrutamento. Pode-se observar que o discurso organizacional influencia de forma relevante na formação do contrato psicológico e que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos surgem como os elementos que mais intensamente contribuem para a formação do contrato psicológico. Conclui-se, ainda, que fatores não previstos na literatura sobre o tema contribuem para a formação do contrato psicológico. Finalmente, o estudo aponta a capacidade limitada das empresas na gestão dos contratos psicológicos.

## ABSTRACT

BEYDA, Tânia Tisser. **Contrato Psicológico**: Um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

The objective of this study was to understand how contextual elements, organizational practices and agents contribute in the psychological contract formation. The objectives have been reached through a case study of a professional services firm with solid human resources management practices. This firm promises long term career relationship and professional development, through training and learning, as recruiting attractiveness and employees retention strategies. The data collection was made through in depth interviews with employees, human resources management team, and observation of the new recruits socialization event, analysis of data available in the firm Internet site and recruiting material. As a result I could realize that the organizational discourse plays a relevant role in influencing the psychological contract formation, besides the human resources practices and procedures that arise as the most intensive contribution elements to its formation. Another conclusion was about the existence of contextual factors that contributes to the formation of the psychological contract and have not been noted yet by the existing literature about the subject. Finally, the study suggests that organizations are limited in the capability to the psychological contracts.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo para aplicação do contrato psicológico nas relações de trabalho (GUEST, 2004).....	30
Figura 2: Modelo de violação de contratos psicológicos (ROUSSEAU, 1995) .....	45
Figura 3: Respostas à violação de contratos psicológicos (ROUSSEAU, 1995) .....	46
Figura 4: Modelo Conceitual de Formação do Contrato Psicológico (elaborado pela autora) .....	72
Figura 5: Etapas metodológicas da pesquisa (adaptado de Yin, 1984).....	77
Figura 7: Principais Elementos Formadores do Contrato Psicológico (elaborado pela autora) .....	154
Figura 6: Formação do Contrato Psicológico (elaborado pela autora).....	156
Figura 8: Termos do Contrato Psicológico (elaborado pela autora).....	160



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Contratos Psicológicos.....	38
Quadro 2: Conteúdo do contrato psicológico: obrigações do empregador .....	40
Quadro 3: Conteúdo do contrato psicológico: obrigações do empregado .....	41
Quadro 4: Fases da Formação do Contrato Psicológico .....	50
Quadro 5: Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	65
Quadro 6: Informações selecionadas sobre as pesquisas de contrato psicológico .....	73
Quadro 7: Perfil dos Entrevistados .....	81

# SUMÁRIO

1 O PROBLEMA .....	12
1.1 Introdução .....	12
1.2 Objetivo final .....	16
1.3 Delimitação do estudo .....	18
1.4 Relevância do estudo .....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Contrato Psicológico .....	21
2.1.1 Definindo o contrato psicológico .....	21
2.1.2 A importância do contrato psicológico nas relações de trabalho .....	27
2.1.3 Características do contrato psicológico .....	31
2.1.4 As diversas naturezas do contrato psicológico .....	35
2.1.5 O conteúdo do contrato psicológico .....	39
2.1.6 O efeito do tempo, das mudanças individuais e organizacionais sobre o contrato psicológico .....	42
2.1.7 A violação do contrato psicológico .....	43
2.1.8 As respostas à violação do contrato psicológico .....	46
2.2 Processo de formação do contrato psicológico .....	48
2.2.1 Antecedentes da formação do contrato psicológico .....	51
2.2.2 Agentes e práticas formadoras do contrato psicológico .....	64
2.3 Modelo Conceitual .....	72
3 METODOLOGIA .....	73
3.1 Tipo de pesquisa .....	73

3.2 Etapas da pesquisa.....	76
3.2.1 Desenho da pesquisa.....	77
3.2.2 Coleta e análise de dados.....	78
3.2.4 Seleção dos Participantes.....	80
3.2.5 Tratamento e análises dos dados.....	82
3.3 Limitações do método.....	83
4 A EMPRESA PESQUISADA.....	86
4.1 Introdução.....	86
4.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	87
4.2.1 Recrutamento.....	87
4.2.2 Socialização.....	88
4.2.3 Desenvolvimento de Carreira.....	89
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
5.1 Análise da Narrativa Organizacional.....	91
5.1.1 Pré-contratação e Recrutamento.....	92
5.1.2 Socialização Inicial.....	96
5.1.3 Experiências Posteriores.....	104
5.2 Análise da Narrativa dos Funcionários.....	105
5.2.1 Pré-contratação.....	106
5.2.2 Recrutamento.....	111
5.2.3 Socialização Inicial e Experiências Posteriores.....	119
5.2.4 Gestão do Contrato Psicológico.....	141
6 CONCLUSÕES.....	148
6.1 Introdução.....	148

6.2 Respostas as Questões de Pesquisa.....	151
6.3 Conclusões Adicionais .....	158
6.3.1 Tipos de Contrato .....	158
6.3.2 Termos do Contrato Psicológico.....	159
6.4 Implicações Práticas .....	161
6.5 Implicações Teóricas.....	163
6.7 Recomendações para Pesquisas Futuras.....	165
7 REFERÊNCIAS .....	166
ANEXO: Roteiro Utilizado .....	171

# 1 O PROBLEMA

## *1.1 Introdução*

O mundo corporativo vem passando por inúmeras mudanças nas últimas décadas de forma simultânea com as transformações ocorridas no capitalismo. As décadas de 70 e 80, no mundo capitalista, se caracterizaram por um conturbado período de reestruturação econômica e reajustamento social e político. Em decorrência das oscilações e incertezas deste momento, uma série de novas experiências ocorreu no âmbito da organização industrial, da vida social e política (HARVEY, 1992). Iniciou-se então a passagem para um sistema capitalista de “acumulação flexível”, onde os processos de trabalho, os mercados, os produtos e os padrões de consumo têm como característica comum a maior flexibilidade.

Surgiram setores de produção inteiramente novos, outros se expandiram significativamente, como o setor de serviços. Foram introduzidas novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados foram criados e, principalmente, houve a intensificação de inovações nas áreas comercial, tecnológica e organizacional. Harvey (1992) destaca que o aumento das massas desempregadas e o enfraquecimento do poder sindical permitiram que as empresas impusessem regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Aparentemente, houve uma redução do emprego regular em troca do uso crescente de trabalhadores em regime de tempo parcial, temporário ou subcontratado, através de

terceirizações. Harvey (1992) descreve um novo modelo que passou a ser uma configuração comum nas organizações, que se caracteriza por um grupo central ou “core” e dois grupos periféricos.

Neste modelo, os empregados do grupo central trabalham em tempo integral, têm maior segurança, perspectivas de promoção, carreira em longo prazo e muitas vezes capacitação oferecida pela empresa. Por sua vez, eles devem ser multifuncionais, adaptáveis, flexíveis e geograficamente móveis quando interessar à empresa.

Já os trabalhadores do primeiro grupo periférico são também empregados em tempo integral, mas com habilidades facilmente disponíveis no mercado, cujas atividades se caracterizam como rotineiras e o trabalho manual menos especializado. Este grupo tem menos acesso a oportunidades de carreira e tende a ter uma alta taxa de rotatividade.

O segundo grupo periférico proposto por Harvey (1992) inclui empregados em tempo parcial, eventuais, temporários e subcontratados. Este grupo se caracteriza por ser o grupo com menor segurança de emprego e por possibilitar flexibilidade numérica para a organização. Segundo o autor, existem evidências de que esta seja a categoria de empregados com maior crescimento nos últimos anos.

Boltanski e Chiapello (2005) sugerem que o uso da relação de trabalho temporária serve também como um mecanismo para selecionar pessoas, que posteriormente possam integrar os demais grupos, bem como para pressioná-las a serem mais produtivas. Este

mecanismo também atua como pressão sobre os demais grupos de trabalhadores, pois pode ser visto como uma ameaça à sua segurança.

Outra transformação relevante no âmbito trabalhista foi o fato das empresas terem quebrado os compromissos de longo prazo das relações de trabalho estabelecidas anteriormente, no “old deal”, e não mais deterem controle sobre as novas relações neste “new deal” (CAPPELLI, 1999). A perda do controle sobre as novas relações de trabalho decorre de sua característica de relação aberta e continuamente sujeita às mudanças no poder de barganha dos empregadores e empregados, em função das flutuações nas demandas do mercado de trabalho. A determinação do comportamento e das atitudes dos empregados passa a ser então estabelecido pelo mercado de trabalho. À medida que se modifica no mercado a demanda por determinada competência, os que as possuem sentem diretamente seu efeito nas suas relações de trabalho.

Segundo Boltanski e Chiapello (2006), as novas relações de trabalho que surgem neste momento de transformação do capitalismo impõem mudanças relevantes. As relações passam a ser determinadas pelo mercado, se reduzem as possibilidades de compromissos de longo prazo, a hierarquia perde força e a carreira passa a ser horizontal, numa seqüência de projetos. Os trabalhadores são organizados em pequenas equipes pluri-disciplinares, precisam ser mais competentes, flexíveis, criativos, autônomos, além de possuírem de alta disponibilidade e mobilidade.

As mudanças nas relações de trabalho anteriormente descritas são denominadas de formas diversas por vários autores: “old deal” e “new deal”, por Cappelli (1999);

Industrialismo e Pós-Industrialismo, Pós-Fordismo e Flexibilidade, por Ransome (1999); Pós-Empresarial, por Kanter (1997); Fordismo e Acumulação Flexível, por Harvey (1992); Segundo e Terceiro Espíritos do Capitalismo, por Boltanski e Chiapello (2005); Fases Burocrática e Adhocrática, por Rousseau (1995).

Como resultado destas mudanças, intensificou-se o interesse pela ampliação da compreensão do relacionamento entre empregado e organização empregadora. Este tem sido o foco de pesquisadores de comportamento organizacional, há décadas, entretanto diversas questões ainda permanecem sem resposta (SHORE e COYLE-SHAPIRO, 2003).

As mudanças contribuíram também para a retomada do interesse sobre a questão do relacionamento empregado e organização empregadora. Na busca pela compreensão dos fatores motivadores e necessidades dos trabalhadores, segundo Schein (1980), diversos pesquisadores concluíram que se tratava de um problema complexo, que foi conceituado como “contrato psicológico”. O autor argumenta que a noção de um contrato psicológico implica na existência de um conjunto de expectativas, não escritas, operando continuamente entre cada membro de uma organização e os vários gestores e os demais membros desta organização. Estas expectativas ocorrem de forma mútua, pois a organização também tem expectativas implícitas sobre o comportamento do indivíduo.

Várias pesquisas e livros têm sido publicados a respeito da nova configuração do contrato psicológico, com destaque para Rousseau (1995) que o define como as crenças dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca, estabelecidos entre estes e suas organizações. Segundo ela, o grande benefício do contrato psicológico seria tornar os



indivíduos e as empresas mais produtivos, como decorrência de atuarem em um ambiente de trabalho onde são firmados e cumpridos compromissos entre as partes, lhes permitindo planejar e antecipar seu futuro; não só profissional, mas também o de sua vida pessoal.

As novas configurações nas relações de trabalho redesenharam, também, os contratos psicológicos, entretanto, suas características, de subjetividade e natureza implícita, tornam árdua a compreensão de sua formação (Rousseau 1994; De Vos, Buyens e Schalk, 2003; Conway e Briner, 2005), tendo grande parte da pesquisa acadêmica se concentrado na identificação do seu conteúdo e na avaliação de sua violação (Rousseau, 2001; Conway e Briner, 2005).

## ***1.2 Objetivo final***

O objetivo deste estudo é compreender o processo de formação do contrato psicológico e as origens de seus termos, de forma a colaborar para o conhecimento dos elementos, práticas e agentes envolvidos no seu desenvolvimento.

A seguinte pergunta de pesquisa orienta a condução deste estudo:

*Na percepção dos empregados, qual é a origem dos termos de seu contrato psicológico e de que forma este processo se realiza?*

Outras questões, desdobradas a partir desta pergunta central, e que também irão guiar nossas investigações, são:

1. *Qual a origem dos termos do contrato psicológico: eles surgem de promessas feitas diretamente pela organização ou podem surgir de outras fontes?*
2. *Quais são os fatores contextuais - individuais ou organizacionais - que podem influenciar na formação do contrato psicológico?*
3. *Quais são as condições hipotéticas de ruptura do contrato?*
4. *Quais os termos que se destacam nesta situação?*

Pretendemos alcançar este objetivo através da análise de um caso. Trata-se de uma empresa prestadora de serviços profissionais, estabelecida há mais de 70 anos no Brasil, que utiliza, como atrativo de *recrutamento* e retenção de seus empregados, as promessas públicas de carreira de longo prazo e desenvolvimento profissional, através de treinamento e oportunidade de aprendizado.

O estudo do caso nos permitirá analisar a formação do contrato psicológico em um contexto empresarial de constante crescimento, com práticas de gestão de recursos humanos maduras e sedimentadas. Justificamos em mais detalhes a escolha do caso na seção de Metodologia.

### **1.3 Delimitação do estudo**

Estão excluídas deste estudo outras questões de impacto no contrato psicológico tais como: desempenho dos empregados, situação econômica da empresa, qualidade da comunicação interna, fatores estratégicos do negócio, fatores situacionais e questões relacionadas aos aspectos culturais e éticos.

Também não fazem parte do escopo deste estudo questões relacionadas a comprometimento, lealdade, identificação, clima organizacional, satisfação com o trabalho, *estresse* e qualidade de vida.

O estudo foca um grupo de jovens empregados entre 20 e 30 anos, não tendo por objetivo desenvolver análises de outras faixas etárias, tampouco outras variáveis demográficas, econômicas ou geográficas.

### **1.4 Relevância do estudo**

Considerando que o contrato psicológico constrói uma base de relacionamento entre empresa e empregado, percebe-se sua importância nas relações de trabalho e a importância de conhecer melhor sua formação e os agentes nela envolvidos.

Segundo Rousseau (2001), apesar da formação do contrato psicológico se iniciar antes mesmo do indivíduo ser contratado pela organização, a maior parte das pesquisas sobre o tema tem se concentrado na fase de avaliação do contrato. As pesquisas têm focado nas percepções e respostas dos empregados à quebra e a violações, enquanto muito pouco tem sido pesquisado sobre o processo de formação do contrato, que, parece permanecer teoricamente subdesenvolvido (DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003). O conhecimento sobre os fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico também se encontram em uma fase preliminar (DE VOS e BUYENS, 2005).

Compreender como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pode fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes. Considerando os custos humanos e econômicos associados com a rotatividade voluntária prematura de empregados, a obtenção de mais informações sobre a formação do contrato psicológico deixa de ter apenas relevância científica e passa a ter relevância prática (DE VOS e BUYENS, 2005).

Observamos que o tema “contrato psicológico” tem sido objeto de muitas pesquisas no exterior. Pesquisando na base de dados ISI Web of Science<sup>1</sup> encontramos 351 documentos indexados pela palavra-chave “*psychological contract*”.

Entretanto, observamos haver uma lacuna de pesquisa sobre este tema no Brasil. Observamos que em dois eventos nacionais: o EnANPAD<sup>2</sup> (de 1997 a 2006) e EnEO<sup>3</sup> (de

---

<sup>1</sup> Pesquisa efetuada no site portal.isiknowledge.com em 21/11/2006.

2000 a 2006), num período em que ocorreram quatorze eventos, apenas dois trabalhos foram apresentados abordando este tema. Pesquisamos também na base da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>4</sup>, onde já se encontram cadastrados mais de vinte mil itens, e encontramos apenas 7 documentos indexados pela palavra-chave “contrato psicológico”.

---

<sup>2</sup> Pesquisa efetuada no site [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br) em 21/11/2006.

<sup>3</sup> Idem acima.

<sup>4</sup> Pesquisa efetuada no site [bdtd.ibict.br](http://bdtd.ibict.br) em 21/11/2006.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresentamos a seguir uma revisão da literatura e das teorias considerados relevantes para alcançar os objetivos propostos para este estudo.

Iniciamos com uma revisão da *teoria do contrato psicológico*, incluindo sua origem, natureza, formação, conteúdo e revisão crítica do estado atual da teoria, por seus principais pesquisadores e pensadores. Por ser objeto específico de nosso estudo, nos aprofundamos nas questões relacionadas com a formação do contrato psicológico, tanto nas pesquisas para identificação de seus antecedentes, como no processo de sua formação e na apresentação dos agentes envolvidos.

Finalmente, com base na revisão de literatura, apresentamos um modelo teórico que será utilizado como filtro de análise dos resultados desta pesquisa.

### ***2.1 Contrato Psicológico***

#### **2.1.1 Definindo o contrato psicológico**

Na busca pela compreensão dos fatores motivadores, das necessidades e do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, os pesquisadores vêm seguindo rumos diversos. Alguns estudando o contexto organizacional e o ambiente; outros, as

características pessoais dos indivíduos e ainda outros, a interação entre indivíduos e o ambiente (CONWAY e BRINER, 2005).

É neste último caminho que se insere o *contrato psicológico*. Este conceito baseia-se na relação de troca, entre o empregado e o empregador, como forma de explicar seu comportamento. Tem como premissa que o relacionamento está baseado numa troca, onde cada parte oferece algo em contrapartida do que a outra parte pode oferecer. O contrato psicológico não tem formato legal, pois sua natureza é baseada nas percepções de cada parte, e não em termos documentados de forma escrita (CONWAY e BRINER, 2005).

O termo “contrato psicológico” foi utilizado formalmente pela primeira vez por Argyris, em seu livro *Understanding Organizational Behaviour*, publicado em 1960. Ele acreditava que os empregados e as organizações criavam contratos psicológicos que permitiam a expressão e a gratificação de necessidades mútuas, através de acordos implícitos. Quando os empregados percebiam que os supervisores (ou capatazes) respeitavam seus direitos ao desenvolvimento, ao crescimento e os permitiam ter iniciativa, estes em troca, também respeitariam o direito da organização se desenvolver (CONWAY e BRINER, 2005).

Posteriormente, diversos autores e pesquisadores utilizaram o termo sem haver, entretanto, a adoção de uma definição única e padronizada. Buscaremos apresentar a seguir as definições e conceitos introduzidos pelos autores mais comumente citados na literatura.

Schein (1980) entende que o contrato psicológico consiste na existência de um conjunto de expectativas, não escritas, operando continuamente entre cada membro de uma organização e os seus vários gestores, além dos demais membros desta organização.

Segundo ele, o contrato psicológico pressupõe que cada empregado tem expectativas em relação a salário, horas de trabalho, benefícios e privilégios, garantias de não ser demitido inesperadamente, entre outros. Muitas destas expectativas são implícitas e envolvem o senso de dignidade e valor do indivíduo. Entre outras expectativas, os indivíduos esperam também que as organizações forneçam, além do trabalho, instalações que sejam satisfatórias, oportunidades para crescimento e aprendizado, e *feedback* sobre seu desempenho (SCHEIN, 1980).

Em um artigo contemporâneo aos primeiros estudos de Schein, Levinson (1965) analisa os significados da relação homem-organização e sugere o uso do conceito de *reciprocidade* como forma de integração dos conceitos inter-pessoais com a psicologia industrial. Levinson (1965) define o conceito como um processo contínuo de atender e satisfazer as expectativas e necessidades mútuas, em um relacionamento entre um homem e sua organização. O autor reforça sua definição através do argumento de que a *reciprocidade* seria um processo de construção de um contrato psicológico entre pessoas e a organização.

A *reciprocidade* teria como principais funções facilitar a manutenção do equilíbrio e do crescimento psicológico e o domínio de parte da vida de um indivíduo. Se a reciprocidade



do relacionamento não cumprisse suas funções, o indivíduo poderia se comportar de várias formas, tais como fazer greve ou deixar a organização (LEVINSON, 1965).

Outra definição, de Kotter (1973), é que o contrato psicológico é um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização, onde se especifica o que cada um espera dar e receber do outro neste relacionamento. O indivíduo, ao ser contratado por uma organização, tem expectativas do que espera receber (salário, promoção, status, desafios, etc.), bem como do que espera oferecer (tempo, esforço, habilidades e competências, lealdade, etc.). Do mesmo modo, a organização tem expectativas do que espera receber do novo empregado; e do que espera oferecer em troca, podendo haver, ou não, coincidência de expectativas (KOTTER, 1973).

Handy (1978) apresenta o contrato psicológico como um conjunto de expectativas. Por parte do indivíduo, as expectativas seriam os resultados que espera obter da organização e que satisfarão determinadas necessidades suas e, em troca, disponibilizará seus talentos e energia. Da mesma forma, a organização possui um conjunto de expectativas em relação ao indivíduo e um conjunto de resultados ou pagamento que se dispõe a fornecer (HANDY, 1978).

Rousseau (1995) define o contrato psicológico como as crenças dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca, que estabelecem com suas organizações. A autora também se refere ao contrato psicológico como modelos mentais que os indivíduos utilizam para organizar eventos como promessas, auto-afirmação e confiança. Estes modelos teriam

como função principal orientar os indivíduos sobre quais eventos devem esperar que ocorram na organização e como interpretá-los.

As crenças do indivíduo passam a fazer parte do contrato psicológico, quando ele percebe que deve à organização certa contribuição (por ex.: dedicação, lealdade, sacrifícios) em troca de certos benefícios (salário, segurança no trabalho, etc.). Os contratos psicológicos diferem do conceito geral de expectativas, pois são promissórios e recíprocos. As promessas de comportamento futuro, por parte da organização, são dependentes de uma ação recíproca do empregado (ROUSSEAU, 1990).

O contrato psicológico é definido também como as percepções, de ambas as partes envolvidas na relação de trabalho, tanto da organização quanto do indivíduo, sobre as promessas e obrigações recíprocas insinuadas durante o relacionamento (GUEST, 2002). Ele argumenta que o contrato psicológico foca uma interação entre uma parte específica, o empregado, e uma parte nebulosa, a organização (GUEST, 1998).

Neste sentido, Morrison e Robinson (1997) alertam que a organização pode assumir uma identidade antropomórfica aos olhos do empregado; mesmo assim, a organização não seria reconhecida como se possuísse um contrato psicológico próprio.

Nos primeiros relatos sobre contrato psicológico, os autores não abordavam a questão da reciprocidade, explicitando que ambas as partes tinham seus próprios contratos (MORRISON e ROBINSON, 1997). Schein (1980) é bem claro a este respeito, argumentando que as organizações apresentam expectativas mais sutis e implícitas de

que os empregados irão realçar a imagem da organização, serão leais, manterão confiança sobre assuntos internos, estarão sempre altamente motivados e dispostos a fazer sacrifícios em prol da organização.

Mais recentemente, os pesquisadores vêm enfatizando que, apesar dos agentes organizacionais (supervisores e gerentes) terem seu próprio entendimento do contrato psicológico, eles fazem parte deste contrato (MORRISON e ROBINSON, 1997).

Inicialmente, Rousseau (1989) considerava que a conceituação do contrato psicológico focaria apenas na experiência do empregado, e que os indivíduos o possuíam e as organizações, não. A organização, como a outra parte do relacionamento, forneceria o contexto para a criação do contrato psicológico, mas não poderia ter, ela mesma, um próprio. Apesar dos agentes organizacionais formarem um contrato psicológico com os empregados e se comportarem de forma alinhada a este, as organizações não poderiam “percebê-lo” (ROUSSEAU, 1989).

Posteriormente, Rousseau (1995) passou a definir contrato psicológico como “as crenças, baseadas em promessas expressas ou implícitas, referentes ao acordo de troca entre o indivíduo e a firma empregadora e seus agentes”.

A complexidade do contrato psicológico é relevante para compreensão das relações de trabalho, uma vez que cada uma das partes tem seus interesses próprios, muitas vezes desconhecidos pela outra parte. Guest (1998) critica o uso do termo “contrato”, pois este implica concordância entre as partes, fato altamente improvável ao pensarmos em

contrato psicológico, pois este é formado na mente das partes e na esperança que a outra parte esteja de acordo. Não é possível, portanto, a confrontação entre as partes para que a concordância seja estabelecida.

Outro fator, segundo Guest (1998), que contribui para a complexidade do contrato psicológico bem como para a inadequação do uso do termo, diz respeito à possibilidade de modificações em suas cláusulas. Num contrato entre duas partes, em geral, as mudanças só podem ser feitas com o consentimento dos envolvidos. Entretanto no contrato psicológico existe a possibilidade de que ele seja modificado, arbitrariamente e secretamente, por ambas as partes.

### **2.1.2 A importância do contrato psicológico nas relações de trabalho**

O equilíbrio do contrato psicológico é necessário para a existência de uma relação entre empregado e organização harmoniosa e contínua (SIMS, 1994). Schein (1980) considera que existem duas condições, que se atendidas, possibilitam que as pessoas trabalhem com eficiência, comprometidas, com lealdade, entusiasmadas com os objetivos da organização e satisfeitas. Estas condições, claramente incluídas no conceito de contrato psicológico, são:

- (1) O nível de expectativas, sobre o que o indivíduo espera receber da organização e o que está disposto a oferecer em retorno, deve ser condizente

com as expectativas da organização sobre o que oferecerá e o que espera receber em troca;

(2) Existência de acordo sobre a natureza do que é o objeto da troca, como por exemplo: dinheiro por tempo no trabalho; satisfação das necessidades sociais por empenho e lealdade; desenvolvimento profissional por alta produtividade.

Apesar de grande parte do contrato psicológico não ser declarada e sustentada por documentos legais, ele possui uma qualidade imperativa, pois representa as expectativas de ambas as partes para a continuidade do relacionamento. A qualquer momento existirão expectativas satisfeitas e outras não satisfeitas; mas ambas as partes têm um nível mínimo de satisfação aceitável (THOMAS JR, 1997). Quando uma das partes percebe que o nível de satisfação de suas expectativas está abaixo do nível mínimo, considera que o contrato foi violado, gerando conseqüências no seu comportamento na organização.

Em decorrência de o contrato psicológico não ser considerado de forma idêntica por ambas as partes, freqüentemente ele se torna a origem de problemas e conflitos. Segundo Handy (1978), a organização em geral tem uma perspectiva mais abrangente do contrato, podendo levar o indivíduo à sensação de estar sendo explorado, e a organização à percepção de que existe falta de cooperação ou envolvimento por parte do indivíduo.

É relevante para o estudo das relações de trabalho lembrar que a maioria dos indivíduos pertence a mais de um tipo de organização, e que portanto terá mais de um contrato psicológico. Sendo assim, o indivíduo não procuraria satisfazer todas as suas necessidades através de apenas um contrato, tendo oportunidade de atender suas necessidades de realização através de vários contratos (HANDY, 1978).

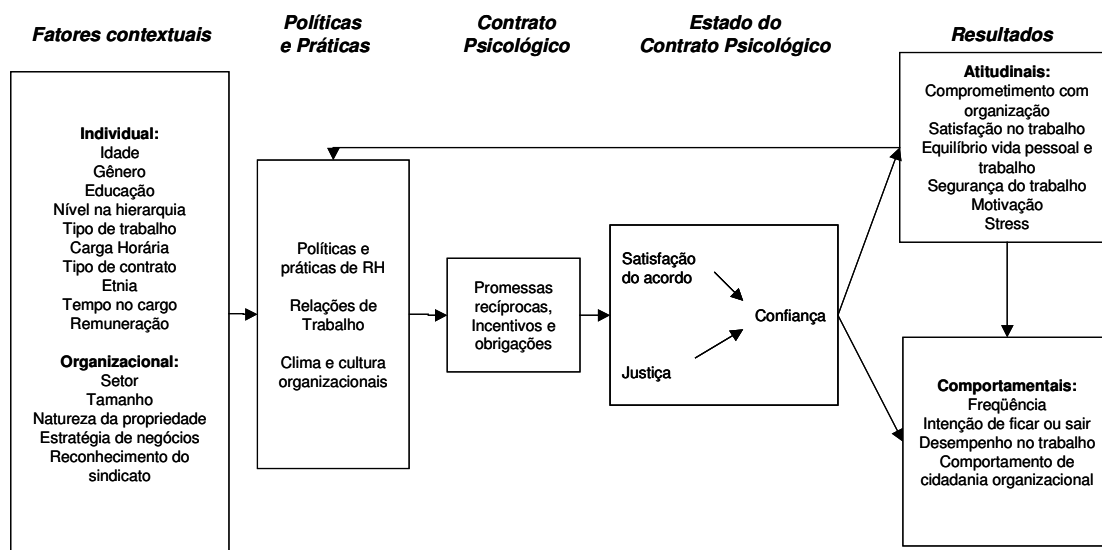
Segundo Rousseau (1995), a importância do contrato psicológico está no benefício de tornar os indivíduos e as empresas mais produtivos como decorrência de atuarem em um ambiente de trabalho onde são firmados e cumpridos compromissos entre as partes, que lhes permitam planejar e antecipar seu futuro; não só seu futuro profissional, mas também o de sua vida pessoal.

Handy (1978) é muito enfático quando argumenta sobre a relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho. Segundo ele, o contrato psicológico é um fator relevante nas relações de trabalho, devendo fazer parte das preocupações dos gestores. O comportamento dos indivíduos em relação às tarefas que lhe são delegadas, à forma de controle e sua satisfação em relação às recompensas recebidas serão decorrência de seu contrato psicológico. Outro argumento que Handy (1978) utiliza é que o contrato psicológico reside na essência de qualquer problema de mudança organizacional. Mudanças nos métodos de controle, nos processos de trabalho, na hierarquia ou estrutura da organização implicam alterações no contrato psicológico; e não se pode pressupor que as mudanças sejam desejadas por todos.

As alterações ocorridas nas relações de trabalho, nas últimas décadas, resultam na redução da relevância dos contratos de trabalho coletivos sindicalizados, e no aumento da necessidade de tratar os contratos de forma individualizada. O contrato psicológico passa, então, a oferecer um construto potencialmente útil para a compreensão das novas formas que as relações de trabalho contemporâneas vêm tomando (GUEST, 1998).

Em 2004, Guest propôs um modelo analítico para aplicação do contrato psicológico nas relações de trabalho apresentadas na Figura 1 a seguir:

Figura 1: Modelo para aplicação do contrato psicológico nas relações de trabalho (GUEST, 2004)



O modelo de Guest (2004) apresenta uma série de variáveis que ajudam a moldar o *contexto das relações de trabalho*, tanto ao nível individual quanto organizacional, bem como alguns aspectos relevantes das *políticas e práticas organizacionais*. O contexto ajuda a formar o conteúdo do contrato psicológico, bem como as respostas a ele. As reações dos indivíduos são difíceis de prever sem a compreensão do contexto e das

práticas, entretanto quando há o cumprimento dos termos do contrato podem-se esperar resultados positivos.

Guest (2004) expande o modelo do contrato psicológico incorporando o conceito de *estado do contrato psicológico*, que se refere à situação de realização dos termos do contrato, se as promessas e obrigações foram atendidas, se houve *justiça* e quais foram suas implicações para a *confiança* entre as partes. E, finalmente, o modelo apresenta resultados normalmente explorados nas pesquisas, distinguindo-os em conseqüências relacionadas à *atitude e comportamento* (GUEST, 2004).

### **2.1.3 Características do contrato psicológico**

Conway e Briner (2005) fizeram uma análise de diversos aspectos e definições do termo contrato psicológico apresentados por diversos autores e pesquisadores, e identificaram uma série de características que consideraram relevantes para a compreensão do conceito. São elas:

- *As crenças*: não existe consenso sobre que natureza de crenças faria parte do contrato psicológico. Os pesquisadores se referem às crenças sobre promessas, expectativas ou obrigações. Segundo Morrison e Robinson (1997), uma obrigação só faria parte do contrato psicológico se estiver acompanhada de uma crença de que seja uma promessa da organização. Conway e Briner (2005)



optam por considerar que somente as promessas poderiam ser parte do conteúdo do contrato psicológico.

- *A natureza implícita:* em geral se considera que o contrato psicológico inclui promessas implícitas e explícitas. As explícitas se originariam de acordos feitos por agentes da organização, de forma verbal ou escrita. enquanto as implícitas originam-se de interpretações de eventos ocorridos, do testemunho da experiência de colegas, do comportamento das partes, etc. Quanto mais explícitas forem as promessas, mais previsível será o comportamento do empregado, entretanto, não há concordância sobre quão explícita pode ser uma promessa e ainda fazer parte do contrato psicológico (CONWAY e BRINER, 2005).
  
- *A natureza subjetiva:* a questão da subjetividade do contrato psicológico deve ser considerada através de duas perspectivas:
  - a) Em que medida os indivíduos vêem as coisas de formas diferentes, ou seja, sempre haverá dúvidas se o empregado pode compreender de forma completa e correta as intenções e significados do comportamento do empregador e vice-versa;
  
  - b) Em que medida as percepções individuais podem ser objetivamente medidas, ou seja, em que medida os termos do contrato podem ser explicitados e medidos. Alguns termos seriam mais subjetivos que outros,

por exemplo, salário e horário de trabalho podem ser considerados objetivos e podem ser medidos, enquanto o mesmo não ocorre com respeito e lealdade.

- *O acordo percebido*: os autores apresentam como um debate relevante, o fato de o contrato psicológico ser definido apenas no nível da percepção das crenças individuais do empregado sobre o relacionamento de troca, ou haver a necessidade de que estas sejam possuídas também pela organização. Rousseau, em 1990, argumentava que o empregado e o empregador poderiam possuir crenças diferentes em relação aos termos do contrato psicológico e que a reciprocidade, ou concordância sobre os termos, não seria uma condição necessária. Entretanto, após estudo conduzido em 2004, ela concluiu que o fundamento do relacionamento funcional empregado-empregador são as trocas caracterizadas por reciprocidade ou compreensão compartilhada das obrigações mútuas e confiança nos compromissos recíprocos (DABOS e ROUSSEAU, 2004)
- *O objeto da troca*: nesta questão, existe consenso entre os pesquisadores e autores, de que o contrato psicológico tem como premissa a existência da relação de troca. Entretanto não há, ainda, um entendimento claro sobre quais resultados uma parte espera da outra, como retribuição à sua contribuição específica (CONWAY e BRINER, 2005). Ou seja, tomando como exemplo o salário, caso ele fosse aumentado, que mudanças ocorreriam na contribuição do empregado para a organização.

- *Um conjunto completo de crenças do empregado em relação ao relacionamento contínuo com seu empregador:* os autores concluem haver concordância, na literatura, sobre o contrato psicológico incluir todas as possíveis trocas que poderiam ocorrer na relação empregado-empregador. Mesmo assim, os pesquisadores tendem a limitar seus estudos, focalizando um conjunto de incentivos oferecidos pelo empregador e um conjunto de contribuições disponibilizadas pelos empregados. Segundo Conway e Briner (2005) este enfoque leva a negligenciar uma gama de trocas possíveis no mundo do trabalho.
  
- *Uma troca contínua:* o relacionamento de troca, conceituado como contrato psicológico, pode ser considerado contínuo por perspectivas diversas: (a) por estar em operação continuamente, expondo um processo constante de renegociação e barganha mútua (SCHEIN, 1980), ou (b) por continuamente apresentar ciclos de atendimento e satisfação de promessas mútuas (ROUSSEAU, 1995).
  
- *As partes do contrato psicológico:* as definições do contrato psicológico se referem a duas partes envolvidas: o empregado e a organização. O empregado é de fácil identificação, entretanto o contrato psicológico não pode ser mantido por uma organização, apesar de já mencionado o processo de antropomorfismo. As organizações, como entidades abstratas, não têm contratos psicológicos, apesar de seus agentes o possuírem em relação aos empregados (CONWAY e BRINER, 2005).

- *O contrato psicológico é moldado pela organização:* muitas definições consideram que o contrato psicológico consiste de um relacionamento de troca, que é formado e moldado pelas interações do empregado e sua experiência com a organização empregadora atual. Isto implica que crenças formadas através de outras origens ou outras experiências profissionais anteriores, não seriam parte do contrato psicológico. Entretanto, na prática, é extremamente difícil fazer esta segregação (CONWAY e BRINER, 2005).

#### **2.1.4 As diversas naturezas do contrato psicológico**

Os contratos psicológicos se diferenciam de várias formas, mas comumente as diferenças se baseiam na natureza da relação entre o indivíduo e a organização. Handy (1978) apresenta três tipos de contratos psicológicos: *coercitivo*, *calculista* e *cooperativo*. Segundo o autor, raramente se encontram contratos definidos de forma tão clara quanto a categorização apresentada, lembrando que os diversos tipos, podem coexistir simultaneamente em uma mesma organização.

Os *contratos coercitivos* (HANDY, 1978) se formariam em organizações onde o indivíduo é mantido como membro contra sua vontade, como por exemplo, em prisões e hospícios. Neste tipo de contrato, os indivíduos se conformam em obedecer em troca de não serem punidos. Estes tipos de organizações fortalecem seu controle, despojando o indivíduo de sua identidade pessoal e enfatizando a conformidade. O autor lembra que infelizmente

algumas instituições, como escolas e fábricas, podem ser incluídas nesta categoria de contrato.

Os *contratos calculistas* (HANDY, 1978) são voluntários, e, em geral, há uma troca bastante explícita de bens, dinheiro ou “coisas desejadas” (promoção, oportunidade social, o próprio trabalho) por serviços prestados. Este seria o tipo de contrato predominante na maioria das organizações industriais. Em situações onde a organização busca obter mais resultados pela mesma remuneração, ou ameaça retirar a possibilidade de trabalho do indivíduo, este poderá ter a percepção de que o contrato se tornou coercitivo e tenderá a ajustar seu lado do contrato.

Já nos *contratos cooperativos* (HANDY, 1978) o indivíduo tende a identificar-se com as metas da organização e participar ativamente na sua consecução. Em troca de seu envolvimento, além de remuneração mais justa, recebe mais poder e mais liberdade para efetuar seu trabalho na busca das metas. O autor alerta que nem todos os indivíduos estarão predispostos a compartilhar a responsabilidade por metas, e que não se pode impor este tipo de contrato, sob o risco de que ele pareça coercitivo. A liberdade de aceitá-lo seria um dos pré-requisitos para sua existência.

Rousseau (1995) caracteriza dois tipos de contratos, que guardam algum tipo de ligação com a categorização de Handy (1978), entretanto, têm sido os mais citados na literatura mais recente, os *transacionais* e os *relacionais*. Eles se formam através da diversidade da natureza das trocas percebidas pelos empregados e pelo tempo de contratação (finito ou indeterminado) estabelecido pela organização.

Os dois tipos apresentados seriam extremidades de um contínuo que permite acomodar as mais diversas naturezas de contratos. O *contrato transacional* costuma ser estabelecido com término específico, de curto prazo, a base de troca é monetária e o envolvimento entre as partes é limitado. De outra forma, o *contrato relacional* foca em uma relação sem prazo de término estabelecido, envolve obrigações no longo prazo, é baseado não apenas em trocas monetárias, mas também, sócio-emocionais, requerendo investimentos de ambas as partes que costumam ser percebidos como barreiras à saída.

Uma forma mais elaborada de compreender os contratos contemporâneos é apresentado por Rousseau (1995), tomando por base uma tipologia desenvolvida por MacNeil (*apud* Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994). Seu modelo utiliza duas dimensões: duração da relação e requisitos de desempenho.

Quadro 1: Tipos de Contratos Psicológicos

(ROUSSEAU, 1995) <sup>5</sup>

*Requisitos de Desempenho*

		<i>Especificados</i>	<i>Não-especificados</i>
<i>Duração</i>		<i>TRANSACIONAL</i>	<i>TRANSACIONAL</i>
<i>Curto prazo</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixo nível de ambigüidade;</li> <li>▪ Alta rotatividade;</li> <li>▪ Baixo comprometimento dos membros;</li> <li>▪ Liberdade para aderir a novos contratos;</li> <li>▪ Baixo nível de aprendizado;</li> <li>▪ Integração e identificação fracas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambigüidade e incerteza;</li> <li>▪ Alta rotatividade, término;</li> <li>▪ Instabilidade.</li> </ul>
		<i>EQUILIBRADO</i>	<i>RELACIONAL</i>
<i>Longo prazo</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nível de comprometimento dos membros;</li> <li>▪ Alto nível de integração e identificação;</li> <li>▪ Desenvolvimento contínuo;</li> <li>▪ Suporte mútuo;</li> <li>▪ Dinâmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nível de comprometimento dos membros;</li> <li>▪ Alto nível de compromisso afetivo;</li> <li>▪ Alto nível de integração e identificação;</li> <li>▪ Estabilidade.</li> </ul>

A distinção na natureza dos contratos, transacional ou relacional, traz implicações para a forma como um empregado percebe que seu contrato foi violado e contribui para determinar sua resposta a esta percepção (MORRISON e ROBINSON, 1997).

Cada contrato psicológico é único, pois se desenvolve a partir das necessidades do indivíduo; entretanto, de acordo com Rousseau (1995), algumas vezes ocorrem contratos psicológicos compartilhados, chamados de *contratos normativos*. São situações onde os

---

<sup>5</sup> Tradução livre da autora.

indivíduos interpretam seus compromissos e obrigações de forma similar, e para tal deve haver um alto grau de interação e compartilhamento de informações entre os indivíduos, além de um ambiente social comum a todos. Quando os indivíduos adotam crenças comuns sobre seus compromissos com seu empregador e as obrigações deste, o contrato normativo passa a fazer parte das normas sociais do ambiente de trabalho, passando a fazer parte da cultura do grupo ou da organização.

Guest (1998), de certa forma, critica esta expansão do contrato psicológico. O autor entende que o aprendizado obtido no processo de socialização de novos empregados resulta na formação de suposições sobre o comportamento adequado a adotar, e expectativas sobre as conseqüências do comportamento adotado. Desta forma, como não ocorre a interação com alguém em posição de autoridade e tampouco há o reconhecimento da articulação de promessas, não poderiam compor o conteúdo do contrato psicológico do empregado.

### **2.1.5 O conteúdo do contrato psicológico**

O conteúdo do contrato psicológico se refere à percepção do empregado sobre a contribuição que ele se dispõe a oferecer ao empregador e o que ele acredita que a organização lhe prometeu em troca. É importante lembrar que não se refere ao que o empregado oferece na prática, mas, as promessas implícitas e explícitas desta troca (CONWAY e BRINER, 2005).



Com objetivo ilustrativo, apresentamos a seguir conteúdos identificados como parte de contratos psicológicos, investigados em cinco pesquisas efetuadas:

Quadro 2: Conteúdo do contrato psicológico: obrigações do empregador (desenvolvido pela autora)

<i>Conteúdo do Contrato Psicológico: obrigações do empregador</i>	<i>(KOTTER, 1973)</i>	<i>(ROUSSEAU, 1990)</i>	<i>(HERRIOT, MANNING e KIDD, 1997)</i>	<i>(LESTER e KICHUL, 2001)</i>	<i>(TEKLEAB e TAYLOR, 2003)</i>
Promoção	✓	✓		✓	
Remuneração	✓	✓	✓	✓	
Remuneração baseada no desempenho		✓		✓	
Treinamento		✓	✓	✓	✓
Oportunidade para desenvolvimento de novas habilidades				✓	
Segurança do emprego	✓	✓	✓	✓	✓
Desenvolvimento de carreira	✓	✓		✓	
Suporte a problemas e necessidades pessoais		✓		✓	
Senso de significado do trabalho	✓			✓	
Trabalho interessante	✓			✓	
Trabalho desafiador	✓			✓	
Poder e responsabilidade	✓				
Liderança					✓
Reconhecimento	✓		✓	✓	✓
Status e prestígio	✓				
Amizade e simpatia do grupo	✓		✓		
Estrutura no ambiente de trabalho / recursos suficientes para a execução do trabalho	✓			✓	
Tratamento justo			✓	✓	✓
Confiança e respeito				✓	
Tempo para assuntos pessoais			✓		
Consulta e comunicação em assuntos que lhe afetem			✓		
Mínima interferência em como o trabalho é feito / liberdade para ser criativo			✓	✓	
Tratamento humanitário			✓		
Direcionamento e objetivos claros				✓	
Horário flexível				✓	
Benefícios			✓	✓	✓
Suporte da gerência				✓	
Gerência competente				✓	

Podemos observar que, nas obrigações do empregador, alguns termos como segurança no emprego e reconhecimento permanecem presentes, apesar de uma distância de 30 anos entre as pesquisas, enquanto novos termos surgem a partir do final da década de

90. Já nas obrigações do empregado, apresentado na Quadro 3, a seguir, existe pouca coincidência de termos entre as diversas pesquisas.

Quadro 3: Conteúdo do contrato psicológico: obrigações do empregado (desenvolvido pela autora)

<b>Conteúdo do Contrato Psicológico: obrigações do empregado</b>	<b>(KOTTER, 1973)</b>	<b>(ROUSSEAU, 1990)</b>	<b>(HERRIOT, MANNING e KIDD, 1997)</b>	<b>(TEKLEAB e TAYLOR, 2003)</b>
Trabalho em regime de hora extra		✓		✓
Trabalhar as horas contratadas			✓	
Lealdade		✓	✓	
Comportamento voluntário para atribuições extras		✓		✓
Aviso antecipado sobre saída		✓		
Disponibilidade para aceitar transferências		✓		
Recusa de contribuir para os concorrentes		✓		
Proteção de informações proprietárias		✓		
Permanência mínima na empresa		✓		
Habilidade de efetuar tarefas que requeiram conhecimento e competências técnicas	✓			
Habilidade de aprender aspectos do trabalho	✓			
Habilidade de descobrir novos métodos e resolver problemas	✓			
Habilidade de apresentar pontos de vista	✓			
Habilidade de trabalhar produtivamente em grupo	✓			
Habilidade de fazer apresentações	✓			
Habilidade de supervisionar	✓			
Habilidade de tomar decisões	✓			
Habilidade de planejar e organizar o trabalho	✓			
Habilidade de utilizar tempo e energia em benefício da organização	✓			
Habilidade de aceitar demandas mesmo gerando conflitos pessoais	✓			
Relacionamento social com membros da organização	✓			
Ajustamento ao estilo da organização e dos grupos de trabalho	✓			
Auto-desenvolvimento em tempo pessoal	✓			
Desenvolver novas habilidades se necessário				✓
Manutenção de uma boa imagem pública da organização	✓			
Articulação dos valores e objetivos da organização como próprios	✓			
Habilidade de antever ações e iniciativa	✓		✓	
Execução de um bom trabalho em termos de quantidade e qualidade			✓	✓
Honestidade com os clientes e a organização			✓	✓
Tratamento cuidadoso dos bens da organização			✓	
Aparência e comportamento adequados perante clientes e colegas			✓	
Aderência às políticas e procedimentos da organização				✓

Conway e Briner (2005) argumentam que a maioria das pesquisas não tem conseguido investigar um aspecto muito relevante para a caracterização do contrato psicológico, que seria a relação de troca. Portanto, os autores consideram que os termos contemplados nas pesquisas, podem ser apenas expectativas e não promessas de reciprocidade e argumentam que ainda há muito a ser pesquisado sobre o conteúdo dos contratos psicológicos.

### **2.1.6 O efeito do tempo, das mudanças individuais e organizacionais sobre o contrato psicológico**

À medida que as necessidades dos indivíduos e das organizações se modificam, também se modificam as expectativas mútuas em relação ao contrato psicológico, transformando-o em um contrato dinâmico e que precisa de constante renegociação.

Schein (1980) alega que no início da carreira as expectativas estão mais relacionadas com o aprendizado sobre o trabalho, enquanto mais tarde, quando o indivíduo se sente mais produtivo, sua expectativa maior se relaciona com o reconhecimento e as recompensas pela contribuição dada. No período final da carreira, quando a contribuição parece ser menos visível, pode surgir a necessidade de reafirmação e segurança, e as expectativas de que a organização “tome conta” do indivíduo, e que ele não seja “descartado”.

Do ponto de vista da organização, Schein (1980) apresenta expectativas relacionadas a altos níveis de motivação, empenho e esforço dos empregados, quando é uma empresa jovem, em crescimento, ou está travando batalhas com seus concorrentes. Espera mais lealdade quando está sofrendo algum tipo de ameaça, e um desempenho constante em períodos de estabilidade, quando acredita estar oferecendo segurança de trabalho no longo prazo para seus empregados.

Rousseau (1995) explica que os contratos podem mudar sem que nenhum esforço formal tenha sido feito para alterar seus termos. Segundo a autora, o tempo é a principal origem de mudanças no contrato, não apenas em decorrência de modificações ocorridas no mundo exterior. Pelo contrário, as partes envolvidas passam por transformações que influenciam seu entendimento dos termos do contrato, de seus significados e realizações. O desenvolvimento pessoal, o amadurecimento, a idade e a duração da relação podem alterar a percepção do contrato psicológico.

Por exemplo, recém contratados em uma empresa de consultoria que sacrificam sua vida pessoal para trabalhar longas jornadas e viajar, podem com o passar do tempo, acreditar que esta troca é injusta e desequilibrada (ROUSSEAU, 1995).

### **2.1.7 A violação do contrato psicológico**

A violação do contrato psicológico pode ocorrer de várias formas e pode ser percebida em variadas intensidades. Apesar de ser potencialmente danosa à reputação das empresas,

às carreiras dos indivíduos e às relações de trabalho, a violação parece ser freqüente. Os indivíduos parecem sobreviver a ela, e apesar de muitas vezes não ser fatal para o relacionamento, pode provocar respostas diversas (ROUSSEAU, 1995).

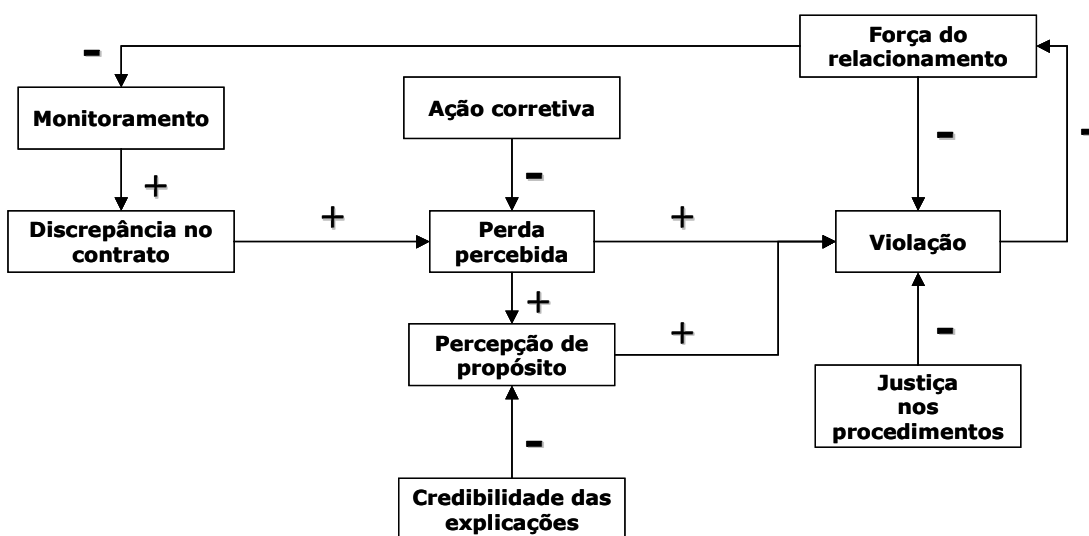
A violação é definida como o fracasso em atender aos termos do contrato. Considerando sua natureza subjetiva, as diferentes maneiras de os indivíduos interpretarem as circunstâncias do evento determinarão sua percepção sobre a violação. É mais fácil que os indivíduos sintam a violação, do que tenham certeza de que ela realmente ocorreu. Rousseau (1995) argumenta que as violações podem ter origem em eventos de naturezas diferentes. Podem ser provocadas *inadvertidamente*, quando o empregador é capaz e deseja atender ao termo do contrato, entretanto ocorrem divergências de interpretação. Quando há uma *interrupção* no termo do contrato, o empregador deseja cumprir com o compromisso, mas não é capaz por diversas razões. Ou finalmente, quando realmente há uma *quebra* ou *infração* do compromisso, no caso do empregador ser capaz de cumpri-lo, mas não o desejar, renegando, assim, o contrato psicológico.

A autora defende que a violação é percebida quando causa prejuízos ao indivíduo, que deveriam ser evitados pelo contrato psicológico. O fracasso em atender os compromissos estabelecidos pode decorrer de: oportunismo, negligência ou fracasso na cooperação em busca da resolução de situações de conflito. As situações de violação podem ser causadas pelas ações de diversos agentes organizacionais no seu relacionamento com o indivíduo, tais como: *trainees*, recrutadores, gerentes, colegas, mentores e pela alta gerência. Os sistemas de gestão da organização também podem ser a origem da

violação, através de mudanças percebidas ou ocorridas na remuneração, nos benefícios, no desenvolvimento de carreira, na avaliação de desempenho e no treinamento.

Um problema relevante na questão de violação de contratos psicológicos é compreender porque alguns eventos, aparentemente contrários aos termos do contrato, não são percebidos como violação; enquanto outros, aparentemente inócuos, geram reações adversas. Rousseau (1995) propõe um modelo, apresentado a seguir, para a compreensão da dinâmica que ocorre na percepção da violação do contrato.

Figura 2: Modelo de violação de contratos psicológicos (ROUSSEAU, 1995)



Segundo a autora, situações que provoquem um monitoramento constante do contrato, por parte dos empregados, como por exemplo, mudanças organizacionais ou de lideranças, aumentam a quantidade de discrepâncias percebidas nos termos contratuais. Em geral, as grandes discrepâncias têm mais chance de serem percebidas como

violações, entretanto, em situações de relacionamento problemático, entre empregado e empregador, as pequenas discrepâncias também poderão ser consideradas violações.

### 2.1.8 As respostas à violação do contrato psicológico

Quando um contrato é percebido como violado, as respostas podem tomar várias formas. Baseada em pesquisas de diversos autores, Rousseau (1995) propõe a análise das respostas, em duas dimensões: tipo (ativa ou passiva) e natureza da ação (construtiva ou destrutiva).

Figura 3: Respostas à violação de contratos psicológicos (ROUSSEAU, 1995)

	<i>Construtiva</i>	<i>Destrutiva</i>
<i>Ativa</i>	Expressão	Negligência ou Destruição
<i>Passiva</i>	Lealdade ou Silêncio	Saída

A natureza da resposta pode ser induzida por predisposições pessoais e fatores situacionais. Características pessoais que predispõem a vítima a acreditar que o relacionamento tem valor e deve ser salvo, devem promover comportamentos de aprofundamento do relacionamento, tais como *expressão* ou *lealdade* (ROUSSEAU, 1995). Quando não existe esta crença as demais respostas serão mais prováveis. A observação do comportamento de colegas em situações similares e as suas

conseqüências também podem influenciar na seleção da resposta à violação (ROUSSEAU, 1995).

A *saída* pode ocorrer de ambas as partes, através do término do relacionamento por parte da empresa, ou através do término voluntário do relacionamento por parte do empregado. Rousseau (1995) entende que a saída é comum em contratos transacionais, onde o custo de saída seria relativamente mais baixo; quando existem outras oportunidades de emprego disponíveis; nos casos em que o relacionamento é recente; quando outras pessoas também estão saindo; ou nas situações em que as tentativas de reparar a violação do contrato fracassaram.

A *expressão* se refere às ações que as vítimas tomam para tentar provocar a reparação da violação. Segundo Rousseau (1995), são ações que tentam reverter a violação ou buscar compensações que permitam a redução da percepção de perda e a busca da recuperação da confiança no contrato e no relacionamento. Este tipo de resposta pode ocorrer quando existe um relacionamento positivo e de confiança; há um canal de comunicação que o viabilize; ocorrem experiências de comportamentos similares; ou os empregados acreditam que podem influenciar a outra parte (ROUSSEAU, 1995).

Rousseau (1995) interpreta o *silêncio* como uma forma de não-resposta, que pode ser compreendida como lealdade, refletindo um desejo de resistência ou aceitação da situação desfavorável. Pode ocorrer quando o indivíduo acredita que não tenha outra alternativa de comportamento; que não possa exercer influência sobre a outra parte;



quando não existem canais para buscar a reparação; ou nos casos em que não têm alternativas de emprego fora da empresa.

O último tipo de resposta, a *negligência* ou *destruição*, segundo Rousseau (1995) tende a ocorrer quando já existe um histórico de conflito, desconfiança e violação no relacionamento. É um tipo de resposta que pode ser incentivado também por situações semelhantes envolvendo outros funcionários e normalmente se estabelece em circunstâncias onde inexistem os canais de viabilização da *expressão*.

## **2.2 Processo de formação do contrato psicológico**

Segundo Schein (1980) cada indivíduo, seja empregado ou gerente, molda suas expectativas com base em suas necessidades íntimas, no que aprendeu de outros, das tradições e normas que possam estar operando no ambiente, de suas próprias experiências passadas e de uma grande variedade de outras fontes. O relacionamento entre o indivíduo e a organização é interativo, revelado através da influência recíproca e de um processo de barganha mútuo para estabelecer e restabelecer um contrato psicológico que seja viável.

Várias pesquisas têm confirmado que o processo de formação do contrato psicológico se inicia mesmo antes do indivíduo ser contratado pela organização. Alguns autores concluem que as pessoas ingressam no ambiente organizacional com expectativas (SUTTON e GRIFFIN, 2004; TARIS, FEIJ e CAPEL, 2006) e percepção de promessas

que irão fazer parte de seu contrato psicológico (ROUSSEAU, 2001; ROUSSEAU e GRELLER, 1994).

O contrato psicológico de recém contratados não se forma em um momento único e de forma definitiva, quando ingressam na organização (ROUSSEAU, 1995; SUTTON e GRIFFIN, 2004; TARIS, FEIJ e CAPEL, 2006). Pelo contrário, o contrato evolui e é revisado periodicamente como resultado do sentido obtido através das experiências vividas no ambiente de trabalho (DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003).

Apresentamos a seguir, no Quadro 4, uma proposta de Rousseau (2001) sobre os períodos do relacionamento empregado-empregador onde ocorre a formação do contrato psicológico.

Quadro 4: Fases da Formação do Contrato Psicológico<sup>6</sup>

(Rousseau, 2001)

<b><i>Pré-contratação</i></b>	<b><i>Recrutamento</i></b>	<b><i>Socialização inicial</i></b>	<b><i>Experiências posteriores</i></b>	<b><i>Avaliação: revisão/violação</i></b>
Normas profissionais.	Troca ativa de promessas.	Troca contínua de promessas.	Troca de promessas de forma intermitente.	Informação discrepante leva a avaliação.
Crenças sociais.	Avaliação de sinais pela organização e pelo trabalhador.	Busca ativa de informação pelos trabalhadores e agentes da organização.  Múltiplas fontes de informação da organização.	Busca de informações de forma menos ativa, por trabalhadores e agentes da organização.  A organização reduz os esforços de socialização.  Mudanças são frequentemente incorporadas ao contrato psicológico existente.	Incentivos e custo da mudança influenciam a revisão.

Nesta seção da revisão de literatura, nos propomos a aprofundar e expandir este quadro, apresentando os antecedentes, práticas e agentes organizacionais que contribuem para a formação do contrato psicológico.

---

<sup>6</sup> Tradução livre da autora.

### 2.2.1 Antecedentes da formação do contrato psicológico

Ao examinar os antecedentes e fatores associados à formação do contrato psicológico, Rousseau (2001) identificou os seguintes construtos: *modelos* mentais ou esquemas que as pessoas têm em relação ao emprego, às *promessas* que o emprego comunica, e à *extensão do acordo* entre as partes envolvidas.

Apesar de controverso, alguns autores incluem as expectativas, sobre a relação de trabalho entre os construtos antecessores do contrato psicológico (TARIS, FEIJ e CAPEL, 2006); (SUTTON e GRIFFIN, 2004). Rousseau (1990) argumenta que expectativas são crenças gerais em relação às condições do emprego, incluem recompensas intrínsecas e extrínsecas, e que nem todas as expectativas se tornam obrigações.

Em pesquisa recente, Sutton e Griffin (2006) concluíram que a percepção de violação do contrato psicológico estaria relacionada com as experiências pós-contratação, e não, as expectativas pré-contratação. Entretanto, os autores apontam uma limitação em sua pesquisa referente à população pesquisada: estudantes da área de saúde, que em seu primeiro ano de trabalho atuariam no setor público. Como decorrência desta limitação, os autores sugerem que pesquisas futuras ampliem este universo.

Por sua vez, Guest (1998) defende que não está claro que as obrigações não atendidas sejam diferentes de expectativas não atendidas, quando se analisa a magnitude da quebra do contrato e suas conseqüências. Portanto, em nossa revisão, incluiremos expectativas como construtos antecessores do contrato psicológico.

Outros antecedentes estudados na formação do contrato psicológico, citados na literatura são: a *motivação para a carreira* (ROUSSEAU, 1990), o *mercado de trabalho* (ROUSSEAU, 1990), e *diferenças individuais*, como o *significado do trabalho* (*meaning of work*), *lugar de controle* (*locus of control*) e *orientação de troca* (*exchange orientation*) (DE VOS e BUYENS, 2005; DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003).

A seguir detalharemos todos estes elementos.

### *Modelos Mentais ou Esquemas*

Os modelos mentais são estruturas cognitivas que representam o conhecimento organizado sobre um estímulo (pessoas ou situações), bem como, as regras que orientam como a nova informação será processada (Fiske e Taylor *apud* De Vos, Buyens e Schalk, 2003). Representam uma prototipagem abstrata de um conceito complexo, que se desenvolve gradualmente através das experiências que o indivíduo tem (Stein *apud* Rousseau, 2001).

Alguns elementos do esquema podem ser compartilhados por indivíduos que trabalham no mesmo local ou que tenham a mesma ocupação ou, ainda, por membros de uma mesma sociedade. Outros podem ser idiossincráticos, relacionadas à sua experiência individual com seu empregador atual ou decorrentes de experiências anteriores. Como os indivíduos têm diferenças em suas estruturas cognitivas básicas, os elementos que se encaixam facilmente no esquema de uma pessoa, podem não se encaixar bem no de

outra (ROUSSEAU, 2001). Isto significa que dois indivíduos que façam parte de uma mesma relação de emprego (empregado e seu supervisor) podem possuir modelos mentais diferentes sobre o que a relação de emprego deveria implicar ou contemplar (DEVOS, BUYENS e SCHALK, 2003).

Os modelos mentais formados na fase pré-contratação fornecem lentes pelas quais os trabalhadores vêem as experiências de emprego e as obrigações que estas criam. Estes modelos mentais, adquiridos antes da socialização, ajudam a compreender tanto as diferenças individuais nos contratos psicológicos, como os aspectos compartilhados. Alguns destes modelos mentais podem ser associados a normas profissionais, ideologias, crenças sobre leis e práticas legais, etc (ROUSSEAU, 2001).

O conceito de modelos mentais nos ajuda a compreender como os contratos psicológicos podem se formar e funcionar, mesmo quando não existem informações completas sobre as intenções ou expectativas da outra parte no contrato. Os modelos mentais têm a função de inferir e interpretar, ajudando as pessoas a preencher as lacunas criadas pela falta de dados disponíveis (Crocker *apud* Rousseau, 2001). Fornecem pistas importantes para recém contratados, sobre como lidar com a falta de informação a respeito de seu papel na organização e sobre a forma de se relacionar com o empregador.

Os indivíduos utilizam informações obtidas durante o processo de socialização para aprimorarem seu entendimento inicial do contrato psicológico, tanto em relação ao que podem esperar do empregador como quanto ao que devem oferecer em troca. Já os recém contratados, com experiência de trabalho anterior, tendem a incorporar a relação

com o novo empregador em um sistema de crenças pré-existente, diferindo de seus colegas menos experientes (ROUSSEAU, 2001).

### *Promessas*

Ao examinar pesquisas sobre promessas, Rousseau (2001) encontrou dois tipos: (1) promessas surgidas através de palavras, faladas ou escritas, e (2) oriundas da interpretação de ações, incluindo comportamentos discretos e práticas repetitivas. Rousseau (2001) alerta que muitas vezes as palavras ou ações em si não representam uma promessa, mas quando tomadas em determinados contextos sinalizam que um compromisso foi feito. Considerando que promessas podem decorrer de interpretações, voltam à cena os modelos mentais.

As promessas feitas através de palavras parecem ser inerentes às atividades diárias de gestão de recursos humanos. Rousseau e Greller (1994) destacam que elas estão presentes, de forma abundante, desde as entrevistas de seleção e *recrutamento*, aos incentivos informais que os supervisores utilizam com objetivo de motivar os trabalhadores.

Um aspecto importante da interpretação de um discurso como uma promessa, é o contexto no qual ele ocorre. O processo de *recrutamento*, a socialização e algumas interações repetitivas que ocorrem durante o emprego, como por exemplo, entrevistas periódicas de avaliação de desempenho, são ocasiões onde se espera trocas de promessas. Como decorrência dos modelos mentais relacionados às promessas, as

expressões verbais que ocorrem nestas ocasiões serão provavelmente interpretadas como promessas formais (ROUSSEAU, 2001).

Além do contexto, outro aspecto relevante para que o indivíduo possa atribuir credibilidade e intenção às mensagens recebidas, conferindo-lhes caráter de “promessa”, é a percepção de que o emissor da mensagem seja um indivíduo dotado de autoridade, poder e capacidade de estabelecer o compromisso. Quando o emissor da mensagem se comporta de maneira consistente, com o compromisso percebido, ocorre o reforço da mensagem e surge a credibilidade da “promessa” (ROUSSEAU, 1995).

O *viés cognitivo*, ou estilo de processamento de informações (ROUSSEAU, 1995) também tem papel importante no fazer e interpretar promessas. Em geral, as pessoas são excessivamente otimistas quando fazem promessas, e costumam subestimar os riscos ou os aspectos negativos envolvidos na situação. A presunção da reciprocidade do acordo no contrato psicológico também pode refletir um viés cognitivo, pois quando avaliam compromissos, as pessoas tendem a acreditar que a maioria dos demais envolvidos estará de acordo (ROUSSEAU, 2001).

Como *viés cognitivo* se incluem: visões irrealistas de si mesmo, percepção exagerada de controle do ambiente e excesso de otimismo (TAYLOR e BROWN, 1988). As evidências indicam que a maioria dos indivíduos demonstra possuir uma visão muito positiva sobre si mesmo, deixando de lado seus aspectos negativos, que são considerados sem importância. Taylor e Brown (1988) observam, ainda, que a maioria dos indivíduos acredita ter desempenho “acima da média”, possuir mais habilidades, ter mais sorte,



trabalhar com mais empenho que os demais e ter uma visão de um futuro melhor que a média dos indivíduos. As pessoas têm a propensão de se lembrar mais das informações que se ajustam ao conceito que têm de si mesmas, tendendo a se esquecer das informações que o contradizem.

Como consequência do estilo cognitivo, os indivíduos tendem a acreditar que atenderam seus compromissos ou obrigações do contrato, ao mesmo tempo em que estão propensos a se lembrar apenas dos compromissos nos quais se sentem mais competentes em atender ou ser mais bem sucedidos (ROUSSEAU, 1995).

Rousseau (2001) argumenta que as promessas não precisam ser verbais para sinalizar a intenção de agir de determinada maneira no futuro. Considera que os indivíduos podem obter informações precisas, sobre as intenções de terceiros, através de diversas fontes não verbais, como: observação, histórico e interação ao longo do tempo. Alguns exemplos apresentados pela autora, de sinais que podem ser interpretados como promessas não verbais, são:

- (a) O aumento dos benefícios oferecidos à medida que o trabalhador se torna mais experiente pode sugerir uma promessa de retenção;
- (b) As recompensas concedidas a colegas de trabalho podem sugerir que comportamentos ou desempenhos semelhantes também serão recompensados;
- (c) Os anúncios publicitários relacionados ao processo de *recrutamento* que veiculam imagens (profissionais bem vestidos e aparentando sucesso) e poucas palavras

(oportunidade, aprendizado, desempenho) podem evocar diferentes e amplos significados na mente dos envolvidos.

As promessas não verbais são muito influenciadas pelo contexto das ações observadas. Práticas recorrentes de gestão de recursos humanos, que podem ser observadas por todos, tendem a ser considerados como sinais fortes de promessas. Rousseau (2001) destaca que, apesar dos indivíduos provavelmente buscarem compreender o relacionamento com seu empregador através de comunicação e observação de terceiros, existem limitações na precisão das informações obtidas e de suas interpretações.

#### *Expectativas Pré-contratação*

Os recém contratados entram nas organizações trazendo consigo expectativas sobre a relação de troca que irão desenvolver com a empresa. Estas expectativas são formadas pela avaliação de suas experiências anteriores, o que esperavam que fosse a relação de trabalho e o que pensavam que a organização deveria lhes oferecer (SUTTON e GRIFFIN, 2004).

As crenças sobre o que será a relação de trabalho têm sido investigadas em termos de expectativas (Wanous e Collella, *apud* Sutton e Griffin, 2004), enquanto, as crenças sobre promessas, implícitas ou explícitas, têm sido investigadas em termos de contrato psicológico (Anderson e Schalk, *apud* Sutton e Griffin, 2004).

Taris, Feij e Capel (2006) argumentam que as expectativas sobre o emprego formarão a base para decisão de quanto esforço os empregados estarão dispostos a investir neste relacionamento. Defendem, também, a idéia de que expectativas não atendidas contribuem para o estresse que, por sua vez, motiva os trabalhadores a buscar relações de troca mais eqüitativas. Este equilíbrio seria obtido através da redução de seu investimento (esforço, empenho), caso perceba que este excede as recompensas obtidas da organização, ou pelo contrário, aumentado, caso perceba que recebe mais do que oferece.

Outra possível origem de expectativas pré-contratação é descrita por Lemmink, Schuijf e Streukens (2003) como *company employment image* (imagem do emprego na empresa), sendo definida como a impressão que os indivíduos formam de uma organização como local de trabalho. Este conceito se relaciona diretamente com as características do trabalho, tais como: oportunidades de promoção, variedade de tarefas e responsabilidade, cultura organizacional, remuneração, possibilidades de treinamento e educação. Os autores encontraram indícios de que, tanto a *imagem corporativa* quanto a *imagem do emprego na empresa* são antecedentes fortes da intenção de candidatura a uma vaga de emprego.

Segundo Louis (1980), uma das linhas de pesquisa sobre a rotatividade de *trainees*, identifica as expectativas como um fator crítico associado à rotatividade voluntária. O autor considera como expectativas irrealistas, aquelas desenvolvidas antes de os *trainees* entrarem nas organizações. Essas teriam como característica estarem inflacionadas em decorrência das práticas organizacionais de recrutamento (WARD E ATHOS, *apud*

LOUIS, 1980), bem como, dos processos cognitivos dos recém contratados (VROOM E DECI, *apud* LOUIS, 1980).

Louis (1980) critica os pesquisadores que tentam explicar a rotatividade de pessoal através apenas das expectativas não atendidas, lembra que as expectativas pré-contratação acompanham inevitavelmente a experiência de ingresso em um ambiente organizacional desconhecido.

#### *Extensão do acordo*

A reciprocidade no contrato psicológico significa que as partes envolvidas, de fato, têm as mesmas crenças em relação às suas obrigações com a outra parte e vice-versa. Segundo Rousseau (2001), a percepção da concordância é necessária, mas não é suficiente para alcançar a reciprocidade, pois, outros quatro fatores concorrem para o seu surgimento.

O primeiro é o nível de *precisão objetiva nas percepções individuais*. A precisão significa a ausência de viés e a capacidade de obter informações efetivas sobre as intenções e interesses da outra parte. Estes fatores afetam a competência das partes em participar da formulação de um acordo de troca.

O segundo fator é o *nível de compartilhamento de informações entre as partes*. Quanto mais informações compartilharem, menor será a probabilidade de que informações relevantes à reciprocidade se percam ou sejam omitidas. Rousseau (2002) destaca que as informações compartilhadas não precisam ser livres de viés, pois as partes muitas

vezes compartilham os mesmos filtros e modelos de referência, e estes podem atuar em favor da reciprocidade. Entretanto, alerta que grandes distâncias sociais entre as partes tendem a reduzir o nível de compartilhamento de informações, em decorrência de limitações nas oportunidades de interação e ausência de modelos mentais e de referências comuns.

O terceiro fator que colabora para o surgimento da reciprocidade no contrato psicológico é *o poder*. A diferença de poder entre as partes pode afetar a habilidade do indivíduo mais fraco em comunicar diretamente seus interesses. A reciprocidade é normalmente fomentada em relações onde uma comunicação mais direta é possível e cada parte tem o poder, ou o direito, de pleitear termos que julguem ser de seu interesse (ROUSSEAU, 2001).

O quarto fator diz respeito à possibilidade de ter *o direito de aceitar e rejeitar termos do contrato*. Estas condições promovem o desenvolvimento de reciprocidade nos acordos. Segundo Rousseau (2001), quando cada parte participa na formação da relação de trabalho, existem menos razões para dissimular ou evitar discutir os interesses de cada parte.

Concluindo, o compartilhamento de informações é crítico para a percepção de acordo entre as partes e para a compreensão mútua das promessas e obrigações. Da mesma forma, a comunicação dos objetivos, das limitações e das contingências de cada parte são relevantes para a formação de acordos mútuos (ROUSSEAU, 2001). Numa relação, onde existe um modelo de referência comum entre as parte, e onde crenças são

compartilhadas pelo empregado e pelo empregador, existe a possibilidade de que promessas específicas sejam efetivamente compreendidas e cumpridas. As diferenças de poder têm um papel potencial de redução da possibilidade de reciprocidade, ao ponto, de Rousseau (2001) questionar as limitações da aplicabilidade do conceito de contrato psicológico nestas situações.

### *Outros antecessores*

A *motivação para a carreira*, segundo Rousseau (1990), é um fator que influencia a formação do contrato: indivíduos que pretendem fazer carreira de longo prazo na organização desenvolvem compromissos e expectativas diferentes dos indivíduos que pretendem usar esta organização como uma “passagem” para outros empregos, chamado na literatura de “carreirismo”.

Rousseau (1990) identificou outro elemento que pode influenciar o relacionamento entre as obrigações do empregado e do empregador: a situação do *mercado de trabalho*. Em pesquisa efetuada pela autora, a população estudada se inseria em um contexto onde havia muitas empresas competindo por estudantes formados. Neste contexto, os empregadores oferecem “mais” e os *trainees* esperavam oferecer “menos” em contrapartida.

Devido à natureza subjetiva do contrato psicológico, torna-se importante investigar o impacto de *diferenças individuais* na sua formação, conteúdo e avaliação (DE VOS e BUYENS, 2005; DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003). Os autores pesquisaram como diferenças individuais impactam na percepção do contrato psicológico. Mais

especificamente, focaram: o *significado do trabalho* (meaning of work), *lugar de controle* (*locus of control*) e *orientação de troca* (*exchange orientation*).

De Vos, Buyens, Shalk (2001) definem *significado do trabalho*, de forma alinhada com MOW International Research Team, como “os objetivos gerais e relativamente estáveis que as pessoas tentam alcançar através do trabalho”. Uma pesquisa de Ravlin e Meglino (*apud* DE VOS, BUYENS e SHALK, 2001) demonstrou que o significado do trabalho influencia a seleção e interpretação de estímulos, bem como as decisões sobre o comportamento no trabalho. Esta relação deverá ser mais forte em momentos iniciais da relação de trabalho, quando os indivíduos se encontram em situações de ambigüidade ou incerteza.

Os autores afirmam existir evidência considerável de que as pessoas tendem a sentir-se mais satisfeitas com trabalhos onde têm a oportunidade de realizar ou concretizar os seus valores mais relevantes. Os valores por eles estudados foram: progresso, autonomia, recompensa econômica e orientação para o grupo (relacionamentos inter-pessoais). Apesar de não terem encontrado correlações fortes para todos os valores estudados, De Vos, Buyens e Shalk (2001) encontraram alguns indícios de que os valores individuais sobre o trabalho têm impacto sobre o tipo de crenças (a respeito das promessas) que prevalecerão no contrato psicológico.

Outra característica pesquisada como diferenciadora dos indivíduos foi *local de controle* (LOC - *locus of control*). Os indivíduos que possuem um LOC interno tendem a acreditar que os reforços de desempenho, ou recompensas, são determinados principalmente pelo

esforço pessoal, sua habilidade e iniciativa, enquanto as pessoas com LOC externo, acreditam que são determinados por outras pessoas, estruturas sociais, sorte ou destino (O'Brian, 1984, apud DE VOS e BUYENS, 2005). Os autores (DE VOS e BUYENS, 2005) encontraram uma relação entre LOC e a busca de informação sobre o conteúdo do trabalho nos primeiros meses da relação e sugerem que os pesquisadores desenvolvam investigações adicionais sobre esta questão.

O último antecedente mencionado foi *orientação de troca (exchange orientation)*, através de dois construtos selecionados por De Vos, Buvens e Shalk (2001): *ideologia de troca (exchange ideology)* e *sensibilidade em relação à equidade (equity sensitivity)*. Considerando que o contrato psicológico inclui uma característica intrínseca de troca através da reciprocidade, as características do indivíduo em lidar com este elemento e sua tolerância à iniquidade podem variar.

A *ideologia de troca (exchange ideology)* é definida como a disposição do indivíduo em participar da relação de troca. É considerada conceitualmente como um contínuo: em uma extremidade estariam os indivíduos que atuam de forma congruente com as recompensas oferecidas pela organização, enquanto no outro extremo, estariam indivíduos que se esforçam independentemente do que possam receber em troca (DE VOS, BUYENS e SHALK, 2001).

Já a *sensibilidade em relação à equidade (equity sensitivity)* é a disposição individual que estabelece suas preferências e reações a situações de equidade ou iniquidade nos relacionamentos de trocas sociais (Huseman, Hatfield & Miles, 1987 apud DE VOS,



BUYENS e SHALK, 2001). Esta predisposição faria com que indivíduos mais benevolentes aceitassem uma relação de troca com menos “vantagens” em comparação aos demais, enquanto indivíduos no outro extremo do contínuo, só se contentariam com situações onde percebessem estar fazendo “um bom negócio”.

De Vos, Buens e Shalk (2001) não encontraram em sua pesquisa nenhuma evidência da relação entre *orientação de troca (exchange orientation)* e o contrato psicológico. Entretanto acreditam que as diferenças individuais em relação às normas de reciprocidade não são aparentes no momento da admissão na organização. Sua amostra focava apenas em recém contratados e contemplou dois momentos de coleta de dados: na data de admissão na organização e quatro semanas após. Os autores sugerem que estas diferenças só se tornarão aparentes quando os indivíduos já tiverem experiências reais relacionadas ao contrato psicológico.

### **2.2.2 Agentes e práticas formadoras do contrato psicológico**

As ações da organização, efetuadas através de suas práticas e seus agentes, contribui de forma relevante para a formação do contrato psicológico (ROUSSEAU e GRELLER, 1994). Alguns exemplos de ações são: *recrutamento*, avaliação de desempenho, treinamento e gestão de benefícios. Cada uma delas representa uma escolha da organização de como vai tratar seus empregados, quem será contratado, quem será promovido e quem vai receber aumento ou acesso a benefícios (ROUSSEAU e GRELLER, 1994). Estas escolhas permitem diferenciar as pessoas, mas também

exercem impacto no que se passa internamente com cada indivíduo, principalmente nas suas escolhas em relação à organização, como: o aceitação do emprego, o nível de esforço e dedicação, o que aprenderá, quanto tempo vai ficar, ou a maneira como tratará outras pessoas.

Segundo Rousseau e Greller (1994) a forma como os indivíduos interpretam e agregam sentido a suas experiências define a base para a compreensão das condições do emprego. As atividades e práticas básicas de gestão de recursos humanos têm um papel importante como emissores de mensagens, contribuindo para a formação dos termos do contrato psicológico. Os autores identificaram seis dimensões para explicar como estas práticas atuam no contrato (ver Quadro 5).

Quadro 5: Práticas de Gestão de Recursos Humanos <sup>7</sup>

(Rousseau, 2001)

	<b>Recrutamento</b>	<b>Manuais de RH</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Treina-mento</b>
<b>Promessas futuras</b>	Sim	Às vezes	Sim	Sim	Às vezes	Sim
<b>Padrões de desempenho</b>	Às vezes	Às vezes	Às vezes	Não	Sim	Sim
<b>Múltiplos agentes</b>	Às vezes	Não	Não	Não	Às vezes	Sim
<b>Diferentes contratos entre empregados</b>	Sim	Não	Às vezes	Não	Sim	Sim
<b>Interpretações</b>	Pessoais	Social	Social	Social	Pessoais	Típica
<b>Dinâmico ou Fixo</b>	Dinâmico	Relativamente fixo	Dinâmico ou fixo, dependendo dos sistemas	Fixo	Dinâmico	Dinâmico

<sup>7</sup> Tradução livre da autora.

Rousseau e Greller (1994) definem as dimensões como:

- (a) Promessas futuras: a extensão da comunicação das promessas futuras.
- (b) Padrões de desempenho: articulação clara da contribuição do empregado.
- (c) Múltiplos agentes: a origem das informações, indivíduos ou práticas administrativas envolvidas na comunicação e negociação do contrato.
- (d) Diferentes contratos entre empregados: o nível de idiossincrasia ou compartilhamento dos contratos.
- (e) Interpretação: a forma de dar significado ou sentido aos direitos e obrigações através de processamento de informações pessoais ou sociais.
- (f) Dinâmico ou fixo: a maleabilidade dos contratos comunicados através de uma prática específica ao longo do tempo.

As práticas de *recrutamento* costumam ser o primeiro contato do indivíduo com a organização. Neste momento, as promessas surgem em abundância ao se descrever as condições de trabalho, o sistema de remuneração, os benefícios oferecidos e as possibilidades de progressão na carreira. A expectativa sobre o desempenho do recém contratado costuma ser descrita em níveis de detalhe diversos, entretanto sua compreensão fica sujeita à habilidade do candidato em contextualizá-la, em função do nível de conhecimento prévio que detenha sobre o trabalho. Os indivíduos desenvolvem contratos psicológicos diferentes dependendo de por quem, como, quando e para o quê eles foram treinados (ROUSSEAU e GRELLER, 1994).

As organizações costumam disponibilizar suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos através de manuais impressos ou, mais recentemente, publicados nos portais

corporativos. Os manuais costumam ser mais precisos do que as atividades de *recrutamento* ao descrever as questões abordadas, entretanto descrevem condições gerais do emprego para membros de classes amplas da organização. Rousseau e Greller (1994) observam que os empregados tendem a se perceber como parte dos mesmos contratos que seus colegas e, como consequência, interpretam estes termos à luz do tratamento dado aos demais membros da sua classe.

Os sistemas de remuneração baseados em tempo de serviço comunicam a promessa de maiores salários por lealdade e experiência (ROUSSEAU e GRELLER, 1994). Em geral sinalizam que o fato de se aceitar salários mais baixos, no início da relação de trabalho, podem levar a salários maiores mais adiante, mas implicam em que o indivíduo deverá estar lá por algum tempo. Apesar de a maioria dos sistemas de remuneração implicar promessas de aumentos contínuos no nível salarial, muitas organizações gerenciam a equiparação salarial com as oscilações de mercado através de ajustes nos salários futuros.

Os autores esclarecem que, a interpretação dos elementos do contrato comunicados pela remuneração depende das informações disponíveis para os empregados, seja fornecida diretamente pela organização, por comparação social, ou através de discussões entre colegas. É através destas informações que os empregados buscam materializar o significado das mensagens advindas do sistema de remuneração (ROUSSEAU e GRELLER, 1994).

Os benefícios também são considerados fonte de promessas, pois os empregados costumam considerá-los cuidadosamente no momento em que tomam a decisão de fazer parte da organização. Estes são detalhados de forma clara e completa, no momento em que os indivíduos são contratados, e todos confiam existir um compromisso da empresa em mantê-los. Segundo Rousseau e Greller (1994), os benefícios são os termos menos maleáveis do contrato e tendem a ser unilaterais, não contingentes e duradouros.

O termo do contrato mais visivelmente relacionado com o desempenho é o sistema de incentivos e conseqüentemente as práticas de avaliação de desempenho. No processo formal de desempenho, o objeto da avaliação constitui um elemento importante na elaboração do contrato, caso os aspectos medidos sejam consistentemente avaliados e seu resultado comunicado. Os empregados esperam ser avaliados periodicamente e de forma justa, porém segundo Robinson e Rousseau (1994), uma reclamação comum é que avaliações positivas não levam às recompensas.

Rousseau e Greller (1994) argumentam que uma das razões para o fracasso na relação entre avaliação de desempenho e recompensa é que os supervisores, ao desejarem ser estimados e temerem deteriorar a relação com os subordinados, oferecem um *feedback* viesado, inflacionando o desempenho do avaliado. Considerando sua dependência das habilidades e estilos dos gerentes, as entrevistas de avaliação de desempenho podem facilmente resultar em contratos psicológicos diversos, pois os vários chefes agem de forma não padronizada, comunicando de forma diversa as avaliações de desempenho (ROUSSEAU e GRELLER, 1994).

Adicionamos às práticas citadas por Rousseau e Greller (1994) o processo de socialização na organização, pois este tem sido considerado como uma etapa importante na formação e ajustamento do contrato psicológico (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994; ROUSSEAU, 1995; SUTTON e GRIFFIN, 2004). A socialização organizacional é o processo pelo qual um indivíduo passa a compreender os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para assumir um papel como membro da organização. (LOUIS, 1980).

A socialização organizacional se inicia antes do indivíduo pertencer à organização. Os *trainees*, ainda não contratados, antecipam suas experiências com a organização que estão prestes a entrar. Durante este período, os *outsiders*<sup>8</sup> desenvolvem expectativas sobre sua vida na organização e no trabalho. Esta fase é chamada de socialização antecipatória (MERTON, 1968).

O processo de socialização antecipatória consiste no aprendizado antecipado das normas, valores e modelos de um grupo ao qual não se pertence. Quando se compara aos seus membros, o indivíduo sente frustração e começa a querer se parecer com eles para ter a chance de ser reconhecido oportunamente como um destes (MERTON, 1968).

A fase seguinte da socialização ocorre quando o indivíduo ingressa na organização. Inicia-se o período em que irá testar as expectativas antecipadas em relação à realidade, através de suas novas experiências no trabalho. As diferenças encontradas, entre as

---

<sup>8</sup> Este conceito pode ser aplicado tanto ao indivíduo que não pertence ainda à organização, como ao indivíduo, já membro da organização, que se considera *outsider* de um grupo ao qual deseja pertencer.

expectativas e a realidade, tornam-se aparentes e contribuem para um “choque de realidade”. Segundo Louis (1980) lidar com estas diferenças e se integrar ao novo ambiente, em geral, ocupam o recém chegado pelos primeiro seis a dez meses de trabalho.

Após o ingresso do indivíduo na organização, o conceito de socialização antecipatória mantém sua relevância, principalmente quando se estudam grupos onde existe um alto grau de mobilidade, pois esta suscita esperanças excessivas e pode resultar em frustração para quem permanece na mesma posição (MERTON, 1968).

Ao estudarem o processo de desenvolvimento do contrato psicológico durante a socialização de recém contratados, De Vos, Buyens, Shalk (2003) encontraram evidências de que nesta fase os indivíduos buscam ativamente compreender o sentido das promessas, com base em suas interpretações de experiências vividas no trabalho. Louis (1980) já apontava que uma característica do período de socialização organizacional é o processo de busca de sentido (*sense making*), através do qual os indivíduos podem compreender, interpretar e responder ao novo ambiente. A busca de sentido é um processo cognitivo utilizado em ambientes organizacionais para lidar com a surpresa e a novidade. Este processo auxiliaria os recém contratados a alinhar suas expectativas com a realidade, reduzindo o sentimento de promessas quebradas (LOUIS, 1980).

De Vos, Buyens, Shalk (2003) concluíram que indivíduos recém contratados usam sua experiência no ambiente de trabalho como *feedback* sobre suas expectativas iniciais e

que são flexíveis em adaptá-las, com base nas promessas cumpridas pelo empregador e na percepção das suas contribuições feitas à organização.

Os autores perceberam que, na fase de socialização, ocorre um ajuste no contrato psicológico do empregado, em relação à sua percepção sobre as promessas feitas ao empregador, com base na sua percepção de contribuições realizadas. Duas explicações são apresentadas pelos autores, na primeira, os empregados seriam mais flexíveis para mudar suas percepções sobre suas próprias promessas, enquanto as promessas do empregador seriam percebidas como obrigações (Heath et al, *apud* De Vos, Buyens, Shalk, 2003). E na segunda, os recém contratados estariam mais motivados a adaptar suas percepções sobre suas próprias promessas, com objetivo de evitar auto-avaliações negativas.

Percebemos que, enquanto o contrato formal de trabalho costuma ser assinado pelo empregado e por um agente da organização, o contrato psicológico se forma através da interação com inúmeros “representantes” da organização, além de mensagens advindas de vários sistemas, processos e documentos da organização. É esperado que estes agentes adotem mensagens alinhadas e congruentes. Entretanto, isso dificilmente acontece e, o tempo todo, são estabelecidos os mais diversos tipos de compromissos na organização (ROUSSEAU, 1995).

Guest (1998) considera inevitável que haja a percepção de violação do contrato psicológico, em decorrência de existirem múltiplos agentes organizacionais que podem estar, simultaneamente, oferecendo contratos diferentes ou concorrentes. Considerando a

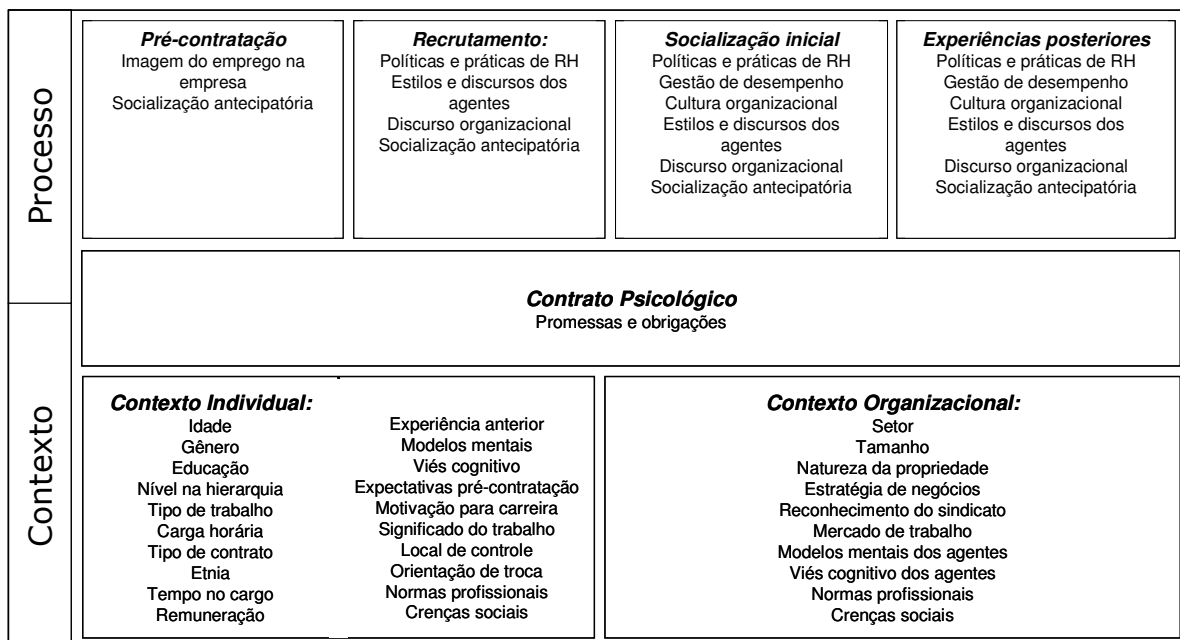


diversidade dos agentes que atuam fazendo promessas e os que são capazes de cumpri-las, não seria uma surpresa, segundo o autor, haver evidências de que o contrato psicológico tenha sido violado.

### 2.3 Modelo Conceitual

Apresentamos a seguir um modelo conceitual construído a partir da revisão de literatura e que orientará nossa coleta, análise e interpretação de dados.

Figura 4: Modelo Conceitual de Formação do Contrato Psicológico (elaborado pela autora)



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa mais utilizado, até agora, para estudar o contrato psicológico, tem sido o quantitativo, através do uso de questionários com escala auto-aplicáveis, como podemos observar no Quadro 6 e em destaque de Conway e Briner (2005). Estes autores criticam o uso deste tipo de questionário, pois argumentam que possuem diversas limitações quando utilizadas para abordar problemas relacionados com lembrança e agregação de informações; medição de quebra e articulação do conteúdo do contrato psicológico.

Quadro 6: Informações selecionadas sobre as pesquisas de contrato psicológico (desenvolvido pela autora)

<i>Autor</i>	<i>Respondentes</i>	<i>Relação de Trabalho</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Tipo de pesquisa</i>	<i>Local de aplicação</i>
(KOTTER, 1973)	90		23 a 45 anos	Questionário com escalas	USA
(ROUSSEAU, 1990)	224		Média: 28 anos	Questionário com escalas	USA
(ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994)	96	Sim	Média: 28 anos	Questionário com escalas. Longitudinal	USA
(HERRIOT, MANNING e KIDD, 1997)	184 empregados e 184 gerentes	Sim	Ampla (de 20 a 60 anos, com 13 ocorrências fora da faixa)	Eventos críticos	Inglaterra
(LESTER e KICHUL, 2001)	268		Média 27 anos	Questionário com escalas	USA
(TEKLEAB e TAYLOR, 2003)	298 empregados e 151 gerentes	Sim	Entre 30 e 60 anos	Questionário com escalas	USA
(SUTTON e GRIFFIN, 2004)	411	Não	Média: 23,2 anos	Questionário com escalas	Austrália
(DE VOS e BUYENS, 2005)	925	Sim	Média: 26,12 anos	Questionário com escalas. Longitudinal	Bélgica

A pesquisa qualitativa, segundo Morse (*apud* Creswell, 2002, p.75) pode ser usada quando o problema de pesquisa aborda conceitos “imatuross” decorrentes de falta de teoria ou pesquisas anteriores ou quando a teoria disponível parece inadequada para explicar ou descrever o problema. Esta é a situação que encontramos em relação à formação do contrato psicológico, pois o tema tem sido pouco pesquisado (Rousseau, 2001) e parece permanecer teoricamente subdesenvolvido (DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003), justificando-se portanto, o uso de pesquisa qualitativa.

Além disso, duas características do método qualitativo foram consideradas relevantes na sua seleção para o estudo em questão. São elas: (a) a natureza emergente do método qualitativo em oposição à rigidez pré-estabelecida do método quantitativo; (b) as características inerentes ao seu processo de argumentação, que são multifacetadas, iterativas e simultâneas (CRESWELL, 2002). O método qualitativo permite que aspectos e categorias relevantes ao objeto de estudo surjam espontaneamente no decorrer da investigação. Ao mesmo tempo, em que, o processo de coleta de dados opera de forma interativa ao processo de análise, é possível interferir na própria coleta de dados, permitindo, desta forma, o aprofundamento nas categorias surgidas espontaneamente.

Para classificar esta pesquisa, utilizamos os critérios propostos por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva (VERGARA, 2006). É exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre a formação do contrato psicológico, suas características, de subjetividade e natureza implícita, tornam árdua a

compreensão de sua formação (Rousseau 1994; De Vos, Buyens e Schalk, 2003; Conway e Briner, 2005). A maior parte da pesquisa acadêmica tem se concentrado na identificação do seu conteúdo e na avaliação de sua violação (Rousseau, 2001; Conway e Briner, 2005).

E é descritiva porque expõe as características do fenômeno de formação do contrato psicológico que alguns autores julgam permanecer teoricamente subdesenvolvido (DE VOS, BUYENS e SCHALK, 2003).

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se como bibliográfica, de campo e estudo de caso (VERGARA, 2006). Bibliográfica, pois inclui uma revisão de literatura extensa sobre o tema com base em material publicado em livros, periódicos acadêmicos, jornais, revistas e outras fontes acessíveis ao público. A pesquisa também pode ser considerada de campo porque é uma investigação empírica realizada com os indivíduos que vivenciam o fenômeno em estudo.

E finalmente, é também um estudo de caso, pois está circunscrito a poucas unidades, neste caso um grupo de indivíduos específico em uma organização distinta. Yin (Yin, 1981 apud YIN, 1984) define estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo da vida real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

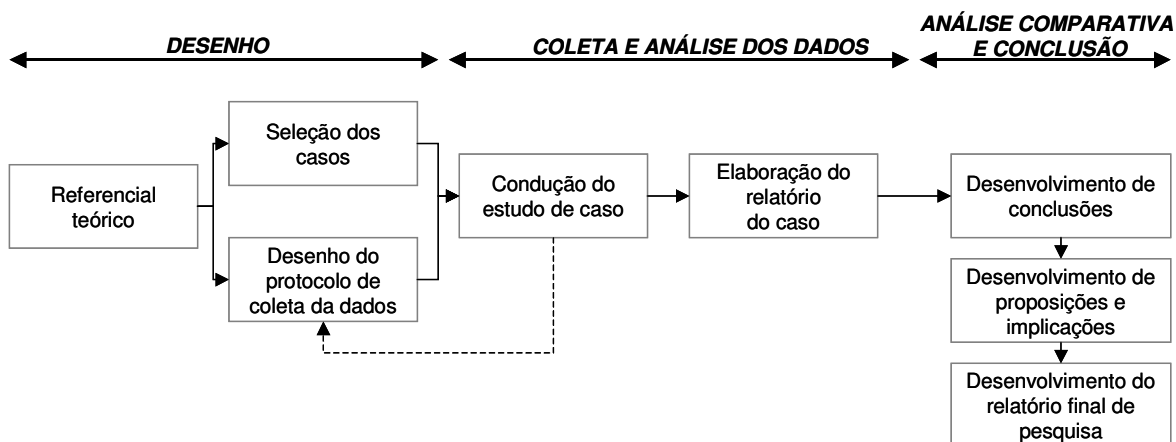
A utilização do estudo de caso como estratégia, se justifica também pela natureza da pergunta de pesquisa, que utiliza os seguintes pronomes interrogativos: “quais” e “de que forma” (ou como). Segundo Yin (1984), perguntas com o pronome “qual” se caracterizam como exploratórias e podem ser conduzidas por diversas estratégias de pesquisa, inclusive o estudo de caso. Da mesma forma as perguntas com o pronome “como”, também exploratórias, lidam com questões que precisam ser rastreadas ao longo do tempo, e para as quais o autor recomenda também o uso de estudo de caso (YIN, 1984).

Optamos por fazer um estudo de caso único, analisando uma empresa cujas práticas de gestão de recursos humanos encontram-se em estágio muito desenvolvido, pois esta parecer ser uma variável relevante na formação do contrato psicológico (GUEST, 2004; ROUSSEAU, 1995).

### ***3.2 Etapas da pesquisa***

Apresentamos, a seguir, as principais etapas que compõe a metodologia adotada nesta pesquisa (figura 5), e posteriormente comentamos e justificamos algumas decisões de desenho da pesquisa.

Figura 5: Etapas metodológicas da pesquisa (adaptado de Yin, 1984)



### 3.2.1 Desenho da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa é o desenvolvimento do referencial teórico, que teve por objetivo apresentar a fundamentação teórica do estudo, demonstrando os pressupostos das questões gerais da pesquisa, através dos estudos já realizados por outros autores sobre o tema (VERGARA, 2006). O referencial teórico permitiu maior clareza na formulação do problema de pesquisa; ajudou na seleção do método mais adequado à solução do problema; permitiu identificar os procedimentos mais pertinentes para a coleta e o tratamento dos dados e forneceu os elementos para a interpretação dos dados que foram coletados.

Elaboramos um protocolo simplificado de estudo de caso, uma vez que a pesquisa foi conduzida apenas pela autora, sem a participação de outros pesquisadores. O protocolo teve por objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar a pesquisadora na condução do estudo dos casos (YIN, 1984).

O protocolo foi composto de um roteiro de perguntas abertas desenvolvidos com base no referencial teórico, com objetivo de orientar a pesquisadora na abordagem de temas comuns em todas as entrevistas. Foram inseridas perguntas abertas que permitam o surgimento espontâneo de novas categorias ou aspectos que o participante considere relevante. A pesquisadora teve a liberdade de modificar o roteiro, ao longo da condução da pesquisa, de forma a incluir novos temas ou categorias que surgiram espontaneamente através dos entrevistados.

### **3.2.2 Coleta e análise de dados**

A evidência no estudo de casos pode ser obtida através de: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação dos participantes e artefatos físicos. Yin (1984) recomenda o uso de evidências obtidas através de duas ou mais fontes, a criação de um banco de dados do estudo de caso e a manutenção de uma trilha das evidências.

Para obtenção de evidências utilizamos as seguintes fontes:

- Entrevista com o gerente de recursos humanos e assistente de recrutamento e seleção;
- Entrevistas com onze funcionários;
- Análise de site da empresa na internet;

- Análise de material de recrutamento;
- Observação direta de evento de integração de recém contratados, com duração de oito horas.

O principal meio de coleta de dados foi através de entrevista individual e presencial, considerada a fonte mais importante de informações em estudos de caso (YIN, 1984). As entrevistas foram focadas (YIN, 1984) e em profundidade (CRESWELL, 2002) utilizando um protocolo com perguntas abertas.

O uso de entrevistas em profundidade permite a exploração e explicitação das percepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2002); produz dados de experiências peculiares e interpretações do contrato psicológico fundamentadas na linguagem dos empregados e no contexto organizacional (CONWAY e BRINER, 2005).

No caso do contrato psicológico, as entrevistas em profundidade são consideradas essenciais para o entendimento de como os empregados compreendem e descrevem aspectos críticos do contrato psicológico (CONWAY e BRINER, 2005).

As entrevistas foram efetuadas no período de agosto a novembro de 2007. Foram realizadas no local de trabalho, entretanto, sempre que possível em ambiente privado e sem interferências externas. As entrevistas foram gravadas em áudio, com a autorização expressa dos participantes, para que a pesquisadora detivesse material no detalhe necessário e adequado para posterior análise.



### 3.2.4 Seleção dos Participantes

A literatura revisada é omissa sobre a questão do tempo necessário para a formação inicial do contrato psicológico. Louis (1980) considera que o processo de socialização inicial, em geral, ocupa o recém chegado pelos primeiro seis a dez meses de trabalho, entretanto não há como garantir que neste período o contrato psicológico já teria se estabilizado.

Optamos, então, por selecionar indivíduos que já tivessem entre dois e três anos de relação de trabalho com as empresas estudadas. Desta forma acreditamos que o contrato psicológico já teria ultrapassado o estágio de formação inicial, em função das experiências de trabalho realizadas nas empresas, e pelo fato que neste período, certamente, pelo menos uma revisão de desempenho tenha sido feita.

Outro critério de seleção adotado foi o nível de escolaridade dos entrevistados. Optamos por homogeneizar, neste quesito, o perfil dos participantes, através da seleção de indivíduos com nível educacional superior completo.

Tivemos dificuldades em identificar indivíduos que atendessem aos dois critérios definidos para o perfil dos participantes. Todos os funcionários entrevistados estavam no mesmo cargo (Assistentes de Auditoria 3), tendo sido a maioria foi contratado pela empresa como *trainee*, atendendo ao critério de tempo de trabalho definido, enquanto três foram contratados posteriormente em cargos superiores tendo um tempo menor de empresa. Alguns dos entrevistados não tinham terminado sua graduação, mesmo assim, optamos

por incluí-los, pois possuíam características muito semelhantes ao restante do grupo e entendemos que sua colaboração enriqueceria o estudo.

A seleção dos participantes foi feita de forma voluntária, entretanto orientada pela Gerência de Recursos Humanos. Os indivíduos foram comunicados sobre a pesquisa e convidados a participar voluntariamente, tendo havido adesão de todos os indivíduos indicados. Apresentamos no Quadro 7 a seguir um sumário do perfil dos entrevistados.

Quadro 7: Perfil dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Dependentes.</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de formado</b>	<b>Tempo experiência anterior</b>	<b>Tempo na empresa</b>
1	M	24	Solteiro	Não	Administração	3 meses	1 ano	3 anos
2	M	20	Solteiro	Não	Contabilidade	Cursando	1 ano	9 meses
3	F	24	Solteira	Não	Economia	2 anos	1 ano	2 anos
4	M	26	Solteiro	Não	Economia	2 anos	2 anos	2 anos
5	M	24	Solteiro	Não	Contabilidade	Cursando	1 ano	8 meses
6	M	25	Solteiro	Não	Contabilidade	Cursando	1,5 anos	9 meses
7	M	25	Solteiro	Não	Economia	Cursando	4 meses	2 anos
8	F	25	Solteira	Não	Economia	2 anos	3 anos	2 anos
9	M	26	Solteiro	Não	Engenharia	1 ano	1 ano	2 anos
10	M	28	Solteiro	Não	Administração	6 meses	7 anos	2 anos
11	F	26	Casada	Não	Administração	2 anos	6 meses	2,5 anos

As entrevistas com os empregados, que são o objeto de interesse específico deste estudo, buscaram explorar os aspectos de formação, conteúdo e processos de gestão do contrato psicológico. Adicionalmente, foram efetuadas entrevistas com gestores de Recursos Humanos, com objetivo de explorar o contexto, as políticas, as práticas e o ambiente geral de formação do contrato psicológico.

### **3.2.5 Tratamento e análises dos dados**

Inicialmente os dados coletados foram organizados e preparados para análise. As entrevistas, gravadas em áudio, foram transcritas na íntegra para o *software* processador de texto *Microsoft Word*. As transcrições foram revisadas, com objetivo de descaracterizar informações que permitam a identificação dos indivíduos e de empresas citadas. Esta revisão contribuiu também para a primeira reflexão geral sobre o significado das narrativas e perspectivas dos participantes (CRESWELL, 2002).

As transcrições revisadas pela pesquisadora foram transpostas eletronicamente para o *software* Atlas.ti versão 5.0, onde foi efetuada a análise dos dados. As narrativas foram codificadas em categorias (CRESWELL, 2002), obtidas através da literatura e surgidas espontaneamente nas entrevistas.

O resultado desta categorização foi transposto novamente para o *software* processador de texto *Microsoft Word*, onde iniciamos a análise da sua natureza e do seu conteúdo. Fizemos então uma revisão crítica, buscando identificar padrões emergentes na narrativa

dos participantes (CRESWELL, 2002). Diversas releituras posteriores do material permitiram uma nova organização das narrativas, buscando mais especificamente:

- Identificar promessas no discurso organizacional;
- Identificar os termos do contrato psicológico dos funcionários;
- Identificar em que etapas do processo de formação surgiam os termos;
- E, identificar a influência das práticas de gestão de recursos humanos na formação do contrato psicológico.

Foram, ainda, selecionados trechos de narrativas, consideradas representativas das categorias finais, para ilustrar os resultados do estudo.

Na última etapa da análise, buscamos cotejar os dados surgidos com uma revisão adicional de literatura para os temas emergentes, incluindo também autores que não estavam inseridos na revisão de literatura inicial.

### ***3.3 Limitações do método***

As limitações do método selecionado decorrem principalmente da natureza das técnicas utilizadas e das características do grupo selecionado para participar das entrevistas.

O método qualitativo apresenta uma natureza emergente (CRESWELL, 2002) que pode trazer limitações ao estudo, uma vez que o surgimento de aspectos e categorias estará

limitada à perspectiva dos participantes e à habilidade da pesquisadora em incentivá-los a contribuir voluntariamente com temas não incluídos no roteiro de entrevista.

As conclusões foram baseadas nas narrativas dos indivíduos entrevistados, não havendo forma de garantir que tenham sido sinceros e espontâneos em sua participação. O fato de a pesquisa ter sido autorizada e comunicada pela Gerência da empresa e os participantes selecionados com suporte da Gerência de Recursos Humanos, pode levar seus empregados a acreditar que exista certa “oficialização” do estudo, provocando algum tipo de censura em suas declarações. Mais uma vez, a qualidade das declarações ficou sujeita à habilidade da pesquisadora em transmitir-lhes confiança sobre o processo de garantia de preservação de suas identidades.

Outra questão que deve ser considerada como limitação do método, é o fato de as entrevistas representarem o discurso dos indivíduos, havendo o risco de não refletirem seu comportamento em situações reais da sua relação com as organizações.

Devemos também considerar uma característica do método qualitativo, que pode originar limitações adicionais ao estudo, que é ser fundamentalmente interpretativo. Como decorrência, o estudo é totalmente influenciado pela experiência da pesquisadora, por seu envolvimento no objeto de estudo, por seus valores, interesses e preconceitos (CRESWELL, 2002).

O grupo de participantes selecionados para o estudo, pode ser mais um fator causador de limitações aos seus resultados. Neste caso analisamos um grupo aparentemente

homogêneo em faixa etária (nove entrevistados entre 24 a 26 anos, um de 20 anos e um de 28 anos); sem dependentes financeiros; classe social (supomos que seja A e B); nível de escolaridade (nível superior); formação acadêmica (contabilidade, administração e economia – havia apenas uma exceção); tipo de vínculo de trabalho (contratos de trabalho regidos pela CLT); natureza do trabalho (auditores com o mesmo cargo); empresa e cidade onde trabalha (Rio de Janeiro). Precisamos considerar a possibilidade que um grupo de participantes com características heterogêneas, poderia trazer resultados diferentes dos encontrados.

## **4 A EMPRESA PESQUISADA**

### ***4.1 Introdução***

Esta empresa é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria empresarial e terceirização de serviços. É uma empresa globalizada, fundada há mais de cem anos, com escritórios em mais de cem países, contando com cerca de cento e cinquenta mil profissionais.

Atua no Brasil há mais de noventa anos e é considerada uma das grandes participantes no seu segmento de atuação. Possui cerca de três mil funcionários distribuídos em mais de dez escritórios no país. Nos últimos dois anos (2005 e 2006) a empresa apresentou um crescimento da ordem de 50% no Brasil.

A empresa está organizada internamente em oito áreas de especialização, que atuam como unidades de negócios: cada qual com estrutura hierárquica própria, planos de negócios e metas orçamentárias independentes. A empresa possui como áreas comuns: finanças, marketing, tecnologia da informação e recursos humanos.

Nosso foco de estudo se delimita à área de auditoria da empresa. Nesta área a prestação de trabalhos a clientes se dá através da montagem de equipes de atendimento, que se mobilizam em alguns períodos do ano, quando são prestados os serviços. Os contratos com clientes costumam ser anuais, podendo ou não ser renovados. A composição e o

tamanho das equipes podem variar em função do porte do cliente e da dimensão dos serviços a serem prestados. Entretanto, a maioria das equipes se compõe de: um sócio, um gerente, um ou mais auditores seniores, um ou mais assistentes e *trainees*. Portanto, ao longo de um ano, cada profissional participa da composição de várias equipes de trabalho e atende vários clientes.

## **4.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Possivelmente em decorrência do seu tempo de existência, do fato de ser uma empresa globalizada e de prestação de serviços, adota práticas muito estruturadas para a gestão dos recursos humanos. Estas práticas estão estabelecidas há muito tempo, e, segundo alguns funcionários, há mais de trinta anos no Brasil. A seguir descrevemos algumas das práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa:

### **4.2.1 Recrutamento**

Em geral, todos os funcionários que atuam nas áreas fins da empresa são recrutados através de programas de *trainees*. O processo se inicia através de palestras ministradas em universidades selecionadas e têm por objetivo apresentar a empresa, os benefícios oferecidos, o plano de carreira e convidar os estudantes a participar do processo. Além das palestras, são afixados cartazes em murais das faculdades, publicados anúncios e disponibilizada uma página específica no *site* da empresa.



O processo de recrutamento se compõe de quatro etapas: análise de currículos, testes presenciais, dinâmicas de grupos e entrevistas com profissionais da empresa.

Esporadicamente, pode ocorrer o recrutamento diretamente para cargos não iniciais. Entretanto, este tipo de recrutamento é considerado excepcional e só ocorre em momentos de deficiência atípica no dimensionamento do quadro de profissionais. A empresa prioriza a contratação de funcionários para a base de sua pirâmide de profissionais e valoriza o desenvolvimento interno de carreira.

O processo de recrutamento da empresa é muito competitivo, como podemos observar pelos dados de uma turma de *trainees*, recentemente contratada no Rio de Janeiro. Este processo se iniciou com 2.000 inscritos no *site* da empresa na internet; destes, 916 foram considerados dentro do perfil de recrutamento e participaram de testes presenciais. Na etapa seguinte, constituída de dinâmicas de grupo, participaram 237 candidatos, dos quais 138 foram classificados para a etapa final de entrevistas. E finalmente apenas 50 foram contratados.

#### **4.2.2 Socialização**

A socialização inicial se dá em um evento chamado de “Integração dos *Trainees*”. Este evento tem por objetivos:

- Recepcionar os *trainees* recém contratados;
- Promover o desenvolvimento de relacionamento entre o grupo de *trainees*;

- Facilitar sua integração à empresa através de apresentações específicas sobre a empresa: áreas de atuação, organograma, valores, práticas administrativas, programa de treinamento, programa de avaliação e desenvolvimento de carreira, oportunidades internacionais e benefícios oferecidos pela empresa, e
- Dar início ao programa de treinamento. O programa inicial consiste de treinamento especializado relacionado à área de conhecimento da prestação de serviços da empresa e tem a duração de cinco semanas.

#### **4.2.3 Desenvolvimento de Carreira**

A empresa tem um plano de carreira que estabelece as etapas de progressão desta, iniciada como *trainee*, passando a Assistente Experiente, Sênior, Sênior Experiente, Gerente, Gerente Experiente, Gerente Sênior e Sócio da Empresa. A *intranet* da empresa divulga a todos os funcionários quais são as competências técnicas requeridas para cada um dos cargos e o tempo previsto de passagem por cada cargo.

Integrado às etapas do plano de carreira, a empresa oferece um programa de treinamento disponibilizado localmente, regionalmente ou em nível internacional. A carga horária de treinamento anual de cada funcionário é planejada em cerca de 100 horas por ano. A participação em programas de pós-graduação e estudos de língua inglesa são incentivados através de reembolso das mensalidades.

Como parte do programa de desenvolvimento de carreira, a empresa disponibiliza um programa de intercâmbio internacional de trabalho. Podem se candidatar a este programa

profissionais no cargo de Sênior Experiente ou recém promovidos a Gerente. Através deste programa o funcionário pode passar até três anos em um país de sua escolha e que tenha vagas disponibilizadas para o programa.

A empresa adota um sistema formal de avaliação periódica: a cada período de atendimento a cliente, o funcionário recebe uma avaliação formal de seu desempenho, preparada por seu líder de equipe no trabalho específico. A avaliação é discutida em uma reunião de *feedback* entre o avaliador e o funcionário.

Anualmente, um gerente com pouco relacionamento com o funcionário analisa as avaliações do período e prepara uma proposta de promoção que é submetida à análise dos demais gerentes da área de especialização, em cada um dos escritórios da empresa. A promoção final é decidida em uma reunião entre os sócios da área de cada escritório. O processo de promoção dos gerentes é proposto pelos sócios de cada área, em cada um dos escritórios, e posteriormente aprovado em reunião nacional de sócios.

Os gerentes e sócios promovem reuniões anuais individuais de *feedback* com os demais profissionais para apresentar o resultado da promoção, orientar e discutir as ações a serem adotadas pelo funcionário para seu desenvolvimento. Nesta reunião são também discutidas as expectativas do funcionário sobre seu desenvolvimento e atuação na empresa. O processo de promoção ocorre anualmente e, neste mesmo contexto, são também avaliados os profissionais que não apresentaram o desempenho esperado para o seu cargo. Nestas situações, simultaneamente às promoções, são também comunicadas as demissões de funcionários.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Desenvolvemos os resultados da pesquisa através da análise da narrativa organizacional e das narrativas dos funcionários. A narrativa organizacional foi obtida através de:

- Entrevista com Gerente de Recursos Humanos;
- Observação do evento de integração inicial dos *trainees* (com duração de oito horas);
- Análise do conteúdo do *site* da empresa na internet (*sites* nacional e internacional);
- Análise dos materiais utilizados para o recrutamento dos *trainees*.

A narrativa dos funcionários foi obtida através de entrevista em profundidade com onze funcionários da empresa. Todos os entrevistados estavam no cargo de Assistentes de Auditoria 3. Destes, oito entraram na empresa como *trainees* e os demais foram contratados em cargos superiores.

### **5.1 Análise da Narrativa Organizacional**

Organizamos a análise da narrativa organizacional seguindo as etapas do processo de construção do contrato psicológico apresentadas em nosso modelo conceitual (seção 2.3): pré-contratação, recrutamento, socialização inicial e experiências posteriores. Nesta análise abordamos as etapas de pré-contratação e recrutamento simultaneamente, pois

nossos dados não nos permitem estabelecer se a segmentação de fato existe ou se os indivíduos são expostos às mensagens em um mesmo momento do processo de construção do contrato psicológico.

### 5.1.1 Pré-contratação e Recrutamento

Nesta primeira etapa consideramos as mensagens veiculadas pela empresa em seus materiais de recrutamento, seu *site* na internet e a narrativa do Gerente de Recursos Humanos.

Os materiais de recrutamento da empresa enfatizam ou sugerem que aqueles que forem selecionados podem se considerar “*talentos*” e “*profissionais com potencial para se tornarem futuros gestores*”, pois é isso que a empresa busca contratar. Porém, não deixam claro se serão futuros gestores nesta empresa ou no mercado. Parece haver aqui uma insinuação de oferta de *empregabilidade*. Prometem também *capacitação* para torná-los profissionais excepcionais, pois o convite é “*venha fazer parte de uma equipe de grandes profissionais, reconhecidos por sua inteligência em negócios*”.

As promessas parecem direcionadas a uma pequena *elite* “cheia de potencial e talentos”. Um estudo de Alvesson e Robertson (2006) aponta que o pertencimento à elite motivaria os indivíduos a trabalhar duro e demonstrar bom desempenho. A construção de uma identidade de pertencimento à elite é utilizada pelas empresas como fator de atratividade no recrutamento, retenção, forma de controle do comportamento e desempenho, além de

se buscar comunicar aos clientes a imagem organizacional almejada (ALVESSON e ROBERTSON, 2006).

*“Sucesso, carreira e oportunidade”* são exemplos de promessas, abrangentes e imprecisas, veiculadas no material de recrutamento da empresa. Outras promessas mais claramente articuladas estão relacionadas ao desenvolvimento profissional: *“você será treinado dentro dos mais altos padrões de excelência e encontrará ótimas oportunidades de desenvolvimento profissional, através de vivências práticas em nossos clientes, e um sólido plano de carreira”*.

Como fatores de diferenciação de outros empregadores, a empresa destaca o compromisso de *“desenvolvimento e aprendizado contínuo”* através de treinamentos formais e práticos, diversidade de projetos, clientes e equipes de trabalho, contato com *“expertise global”* e participação em *“projetos globais”*. Estas promessas parecem apontar para a *“explosão das prisões burocráticas”*, pois oferecem ao indivíduo oportunidade de trabalhar com pessoas no outro lado do mundo, conviver com outras culturas e participar de um mundo de descobertas e enriquecimento constantes (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

Ao tentar mostrar sua diferenciação no mercado de trabalho oferecendo reconhecimento e crescimento profissional a empresa se insere em um paradoxo. Articula promessas de: *“feedback formal ao fim de cada projeto, feedback consolidado ao final do ano, planejamento anual de desenvolvimento profissional, plano de carreira consolidado e agressivo, e alta empregabilidade”*.

A existência da promessa de desenvolvimento profissional, plano de carreira e oportunidades dentro da empresa pressupõe a oferta de uma *relação de longo prazo* entre o indivíduo e a organização. Portanto, parece ilógico prometer simultaneamente a *alta empregabilidade*. Cappelli (1999) situa este tipo de contradição nos novos contratos psicológicos, como decorrência dos esforços organizacionais em demonstrar honestidade nos termos oferecidos e suscitar razões que permitam o surgimento de otimismo na relação.

A oferta da empregabilidade se apresenta como uma compensação pela insegurança na relação de trabalho: já que a empresa não pode oferecer garantias, a segurança é dada quando o indivíduo se torna facilmente empregável no mercado de trabalho. Entretanto, segundo Cappelli (1999), esta promessa pode não ser cumprida; não há como a empresa garantir que o indivíduo obterá um emprego quando assim o desejar.

Já Kanter (1997) discorda do autor defendendo a empregabilidade como uma promessa que pode ser feita e cumprida. Segundo ela, a segurança da empregabilidade estaria em saber que o trabalho de hoje vai aumentar o valor pessoal em termos de oportunidades futuras. Será uma chance de acumular capital humano, habilidades e reputação, que serão aproveitadas nas oportunidades que surgirão.

O *site* da empresa parece transmitir aos candidatos a tranqüilidade de que seu programa de capacitação é estruturado, sistematizado e garantirá sua capacitação e crescimento profissional:

*“O desenvolvimento de nossos profissionais é fundamental para o crescimento de cada um, por isso a empresa investe em programas de aprendizado contínuo. Esses programas têm por objetivo atualizar os profissionais das áreas técnicas sobre as necessidades dos clientes, bem como proporcionar o desenvolvimento das habilidades técnicas e pessoais, os conhecimentos e as atitudes no momento apropriado de suas carreiras”.*

Entretanto, discretamente coloca a responsabilidade pela progressão na carreira nas mãos dos próprios profissionais, ou seja, não há garantias:

*“a estrutura para gerir os objetivos no que se refere aos seus profissionais consiste em recrutá-los, treiná-los e avaliá-los sistematicamente, reorientando-os para futuras funções à medida que atenderem aos requisitos exigidos”.*

De acordo com Cappelli (1999), a promessa organizacional de suportar o desenvolvimento das competências do empregado surge como moeda de troca pela transferência da responsabilidade pela gestão da carreira e desenvolvimento de competências, para o próprio empregado.

Resumindo, percebemos que o discurso organizacional aponta o surgimento de uma dimensão sedutora da gestão empresarial: a proposta dirigida a cada indivíduo convidando-o ao seu desenvolvimento pessoal. Ao mesmo tempo em que a segurança da carreira advém do ser empregável, da chance de acumular capital humano através de novas habilidades e reputação (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006; CAPPELLI, 1999; KANTER, 1997).



### 5.1.2 Socialização Inicial

Nesta etapa analisamos as mensagens transmitidas no evento de integração dos *trainees*, que tivemos oportunidade de observar durante seu primeiro dia de realização. Neste evento estiveram presentes: um sócio, um gerente experiente e três profissionais de recursos humanos da empresa.

O evento de integração dos *trainees* se inicia com o mapeamento das expectativas dos recém contratados. Logo após todos terem se apresentado e declarado suas expectativas, a profissional da área de Recursos Humanos afirmou que “*suas expectativas serão atendidas*”. Não foi uma surpresa observar que as expectativas declaradas pelos *trainees* estavam rigorosamente alinhadas com as mensagens organizacionais articuladas até então. Desta forma, não há nada de excepcional em afirmar que serão atendidas! Parece natural que em seu primeiro dia de trabalho os indivíduos não ousam declarar suas reais expectativas em público.

Durante o evento de integração as estatísticas do processo de recrutamento são utilizadas para destacar que os contratados fazem parte de um pequeno grupo privilegiado e especial, para o qual se reforça a mensagem de garantia de sucesso:

*“A empresa recruta os melhores talentos e vocês devem se conscientizar que estão entre os 2,5% dos 2.000 que se inscreveram no processo. Vocês vão, com certeza, seguir uma ótima e maravilhosa carreira”. (Profissional de Recursos Humanos).*

Segundo Dejours (2006) o *discurso dos “eleitos”* serve como uma passagem para a situação de submissão e medo. Os *trainees* se percebem como fazendo parte de uma elite da qual se espera um desempenho à altura de sua capacidade, além de passarem a ter obrigações morais para com a empresa, que neles depositou sua confiança e lhes concedeu o privilégio de serem acolhidos enquanto outros 1.950 jovens eram excluídos. Nesta relação poderiam surgir: o medo como decorrência da insegurança quanto ao seu próprio desempenho e a submissão como resposta a obrigação moral para com a empresa.

Quanto às expectativas de crescimento profissional, que parece ser tema de interesse dos *trainees*, ainda durante o evento de integração foram feitos dois comentários ao grupo que poderiam vir a criar expectativas irreais:

*“As expectativas de crescimento profissional serão atendidas, temos promoções anuais que dependem do rendimento de vocês e acho que são capazes [...] e chegar a sócio é possível. Este ano promovemos dez profissionais a gerentes e um novo sócio em nosso escritório no Rio de Janeiro. [...] Um sócio não fica para sempre, existe um prazo de renovação do quadro de sócios”. (Profissional de Recursos Humanos)*

*“Espero que desta turma de 50 trainees a gente faça 50 sócios daqui a 15 anos”. (Sócio da Empresa)*

Considerando que a empresa contrata *trainees* todos os anos, e assumindo que contrate uma quantidade similar a cada ano (cerca de 50), esta precisaria ter um modelo econômico altamente rentável e com crescimento exponencial sustentado, que lhe permitisse a inserção anual de cerca de 50 novos sócios. Parece uma situação muito

pouco provável de ocorrer. Portanto, parece ser uma promessa com baixa capacidade de gerar credibilidade, a não ser que os *trainees* ignorem a realidade recente da empresa e a lógica econômica dos negócios.

Os valores da empresa são comunicados aos recém contratados em seu processo inicial de socialização. A cultura e os valores da empresa, assim como a visão de seus líderes e sua habilidade de compartilhar seus sonhos são alguns dos estímulos que supostamente encorajam a convergência de formas de autocontrole individual, uma vez que os indivíduos teriam uma fonte de inspiração única e idêntica (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

Para Cappelli (1999), as empresas parecem apelar para que seus funcionários se comportem guiados pelos valores corporativos, como se sugerindo a possibilidade da existência de uma relação de comprometimento, mesmo que de curto prazo. Dentre os valores apresentados pela empresa destacamos os que dizem respeito aos compromissos com os funcionários:

*“**Compromisso mútuo** de: construir ambiente de **respeito e confiança**; comunicação transparente; reconhecer e recompensar a iniciativa e **colaboração**; adquirir e compartilhar conhecimentos e trabalhar com espírito de **cooperação**”. (Grifo da autora)*

O desenvolvimento do compromisso mútuo, confiança e lealdade se desenvolvem através de laços sociais possíveis apenas de florescerem em relações de longo prazo (SENNETT, 2005). Não se trata aqui de estabelecer relação de confiança como em uma transação comercial, mas de desenvolver experiências mais profundas onde se aprende em quem

se pode confiar ou com quem se pode contar ao receber uma tarefa difícil. A confiança parece também se transformar em uma forma de autocontrole, pois os indivíduos precisam demonstrar o mérito de receber a confiança da empresa.

Outro valor da empresa comunicado aos *trainees* diz respeito à tolerância e aceitação das diferenças:

*“Força da diversidade cultural: estar aberto a novas idéias e perspectivas; capitalizar todos os aspectos da diversidade; entender as peculiaridades de cada cultura e, por meio de esforço comum, encontrar a melhor solução; e desenvolver um ambiente que nos permita alcançar unidade e metas comuns”.*

O uso da “força da diversidade cultural” para a busca da “unidade e metas comuns” não parece uma tarefa de fácil execução. Apesar de ser uma declaração de que a empresa está disposta e tem flexibilidade para atender às necessidades individuais de seus funcionários, suas promessas são padronizadas. Além disso, podemos supor que as “metas comuns” só serão consideradas pela empresa caso estejam alinhadas com seus objetivos empresariais.

Os valores articulados referentes à defesa da tolerância e das diferenças coincidem com parte da descrição que Boltanski e Chiapello (2006) fazem do que chamam de “grandes homens da cidade por projetos” ou o que a literatura de *management* normativa da década de 90 propaga como o perfil que deveriam ter os indivíduos bem sucedidos no mundo corporativo.

Apesar de não ser uma tônica constante, em alguns momentos do evento de integração, os temas parecem ser tratados com bastante sinceridade e transparência, como podemos perceber através da abordagem de um sócio da empresa sobre a qualidade de vida.

*“Aqui vocês só têm hora de entrada (no escritório), não têm hora para sair. Vocês estão entrando no olho do furacão (pique de trabalho), vão trabalhar sábado e domingo. Os pais, namoradas, namorados vão reclamar. [...] O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é muito difícil. Não quero que vocês se sintam enganados e digam que não foram avisados. [...] É uma **vida de sacrifícios** pessoais e familiares, mas que vale a pena. Os **benefícios valem no nível de gerente e sócio**, o networking que se desenvolve no mundo de negócios é muito bom. A profissão é muito dinâmica, e existem oportunidades para a especialização em indústrias”. (Sócio da Empresa)*

Nesta narrativa percebemos a configuração de um contrato psicológico onde os termos de troca se colocam distantes temporalmente: o trabalho duro e o sacrifício que são feitos hoje estariam garantindo um benefício no futuro. Surge aqui a valorização do sacrifício, como justificativa do desequilíbrio entre os termos de troca do contrato no momento inicial da carreira. Ao mesmo tempo em que o adiamento das recompensas sinaliza a possibilidade de uma relação de longo prazo, cada vez mais rara e possível para poucos.

O adiamento da recompensa (ou satisfação) foi segundo Bauman (2001) o preceito comportamental e de atitude que fundamentou a sociedade moderna e propiciou o desejo de melhorar trazendo conseqüências como crescimento e desenvolvimento. O adiamento produziria a valorização dos objetivos ou recompensas desejados, ao mesmo tempo em que motivaria sua busca justificando os sacrifícios realizados. A necessidade de espera

só engrandecia os poderes sedutores do prêmio, ao mesmo tempo em que costumava assegurar a durabilidade do esforço do trabalho.

Entretanto, Bauman (2001) questiona o pensar “no longo prazo” na pós-modernidade<sup>9</sup>. Segundo o autor, o termo é ainda mencionado por hábito, mas se transformou em uma “concha vazia” e sem significado. No mundo pós-moderno, caracterizado por insegurança, instabilidade e incerteza, o tempo passa a ser instantâneo, de uso momentâneo e descarte imediato, portanto o longo prazo se perde num vácuo distante dos anseios do momento. Na falta de segurança de longo prazo, o adiamento da satisfação perde seu fascínio e passa a precisar ser instantânea e constante, mesmo que de curta duração.

Curiosamente contradizendo a expectativa irreal sugerida anteriormente (de que todos poderiam chegar ao topo da hierarquia) ao falar sobre a vida de sacrifícios, o sócio relata que *“na minha turma de trainees éramos 40 e só dois chegaram a sócios”*, possivelmente buscando mostrar que nem todos suportam a vida de sacrifícios. Sugere, portanto, que a empresa teria feito sua parte no contrato, existindo o espaço para os demais 38 profissionais se tornarem sócios. Estes indivíduos, no entanto, por sua própria culpa teriam fracassado neste objetivo.

---

<sup>9</sup> A pós-modernidade é descrita por Harvey (2007) como uma nova era surgida a partir da recessão de 1973, que foi exacerbada pelo “choque do petróleo” e retirou o mundo capitalista de um sufocante topor de estagnação da produção de bens e alta inflação de preços. As mudanças trouxeram uma série de implicações: a “acumulação flexível” apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo; a compressão do tempo-espaço e a ascensão de formas culturais.

Pela perspectiva teórica de Boltanski e Chiapello (2006) só seriam bem sucedidos os “grandes homens”, aqueles que sacrificam tudo que possa impedir sua disponibilidade de engajamento nos projetos propostos pelo trabalho. O “grande homem” é aquele que renuncia a ter um projeto único que dure por toda a vida, como uma vocação, uma profissão ou um casamento, pois precisa de mobilidade. E, certamente, nem todos estarão dispostos a se submeter a estas condições, pois alguns terão a opção da escolha de outro caminho.

Logo depois surge a questão da meritocracia, que podemos considerar como uma razão adicional para que nem todos cheguem à condição de sócio, pois:

*“No caso de avaliações de desempenho abaixo do normal, os funcionários são solicitados a sair da organização”. (Sócio da Empresa)*

Fica clara aqui a pressão por desempenho, pois só permanecem na empresa os que provam ser capazes e que se submetem à pressão constante, que surge no discurso, quase em tom de ameaça:

*“Lembrem-se de que a partir de amanhã vocês são profissionais e vão estar sendo avaliados por todos com quem tiverem contato”. (Sócio da Empresa)*

Os indivíduos são colocados em estado de alerta constante, que os leva à prática permanente da autocrítica, auto-monitoramento e autocontrole, pois estão permanentemente sendo avaliados por todos. O termo “avaliado por todos” inclui também o cliente, pois este tem expectativas sobre o profissional que lhe prestará o serviço: sua

competência, sua postura profissional e até mesmo sua aparência. Configura-se, portanto, uma forma de externalização do controle, através do valor de soberania da satisfação do cliente. Desta forma transfere-se parte do controle, anteriormente exercido pelos níveis de chefia, para o cliente (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006; CAPPELLI, 1999).

No discurso organizacional sobre as práticas de gestão, fica clara a existência de processos de seleção e exclusão por meio dos quais os menos qualificados, menos competentes ou com pouca flexibilidade vão sendo gradativamente expulsos da organização (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

Em síntese, a empresa apresenta a todos promessas padronizadas características dos contratos do *old deal*<sup>10</sup> onde oferece relacionamento de longo prazo, carreira, treinamento e segurança (CAPPELLI, 1999). Entretanto suas práticas de gestão de recursos humanos são características do “Terceiro Espírito do Capitalismo”<sup>11</sup>: mobilidade, funcionário

---

<sup>10</sup> *OLD DEAL* é um termo utilizado por Cappelli (1999) para designar um tipo de contrato psicológico característico das empresas norte americanas no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial. Estes contratos eram caracterizados pela adoção de princípios científicos de gestão; estruturas hierarquizadas, recrutamento de pessoas de baixa capacitação na base da pirâmide dando-lhes oportunidade para o aprendizado através da experiência e a possibilidade de promoções, segurança através de “emprego para toda a vida”, salários atrelados ao cargo e senioridade, além do respeito à senioridade em todas as decisões que envolvessem promoções, aumentos salariais ou demissões.

<sup>11</sup> O termo TERCEIRO ESPÍRITO DO CAPITALISMO foi cunhado por Boltanski e Chiapello (2006) para descrever mudanças gerais ocorridas na sociedade, incluindo-se aí as mudanças organizacionais



responsável por seu desenvolvimento, relação de curto prazo, autocontrole e trabalho por projetos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006), qualificando a existência de um contrato de *new deal*<sup>12</sup> (CAPPELLI, 1999). As ofertas de *old deal* parecem se configurar como prêmio máximo conferido aos melhores, mais capazes, mais corajosos, mais resistentes – os que provem ser “grandes” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

### 5.1.3 Experiências Posteriores

Não obtivemos acesso a nenhum material, evento ou outro tipo de recurso que nos permitisse observar o discurso organizacional nesta etapa da construção do contrato psicológico.

---

necessárias no pós-modernismo como forma de deslegitimação e contraposição ao espírito do capitalismo do período fordista. Além da desqualificação da hierarquia, da autoridade formal, do taylorismo e da carreira de longo prazo, foram criticados também todos os elementos que impunham obstáculos à flexibilização.

<sup>12</sup> O autor utiliza o termo *NEW DEAL* para caracterizar as relações de trabalho surgidas a partir da década de 80, quando os mercados se mostraram mais competitivos pressionando por redução nos custos, no tempo de lançamento de novos produtos e na customização dos produtos e serviços para diferentes nichos de consumidores. Flexibilização passou a ser a ordem do dia trazendo diversas conseqüências para a gestão das empresas, além de transformar o contrato psicológico de trabalho. A partir de então, passam a ser características das relações de trabalho: redução da segurança e estabilidade, declínio no desenvolvimento profissional interno e compartilhamento de riscos, ou seja, são transferidos para os funcionários todos os riscos que eles possam suportar.

## **5.2 Análise da Narrativa dos Funcionários**

Da mesma forma que na análise da narrativa organizacional, organizamos a análise da narrativa dos funcionários de acordo com as etapas do processo de construção do contrato psicológico apresentadas em nosso modelo conceitual (seção 2.3): pré-contratação, recrutamento, socialização inicial e experiências posteriores.

Presente nos termos do contrato psicológico dos funcionários está uma forte influência das mensagens transmitidas pelo discurso organizacional. Estas mensagens aparecem como termos muito claros e os mais presentes são: *aprendizado*, *crescimento profissional* e *empregabilidade*. Surgem também outros termos, que parecem muito valorizados pelos indivíduos, como veremos a seguir.

Percebemos também na narrativa dos funcionários mecanismos de seleção e exclusão, pois são valorizados os que são bem sucedidos em trabalhar com pessoas diferentes. Assim provam ser flexíveis, disponíveis, detêm mobilidade, sempre conseguem se adaptar às novas circunstâncias, são fortes, adaptáveis, capazes de engajar-se e desengajar-se facilmente de atividades e de relações interpessoais (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

### 5.2.1 Pré-contratação

As expectativas relatadas como anteriores ao início da relação de trabalho, aparecem repetidamente como uma contraposição à situação vivida pelos indivíduos que já tinham *experiências de trabalho anteriores*. Sutton e Griffin (2004) explicam que estas expectativas são formadas pela avaliação de suas experiências anteriores, sobre o que esperavam que fosse a relação e que almejavam obter como promessas da organização.

Neste caso surgem diversos termos que farão parte do novo contrato psicológico, e que parecem nascidos da desqualificação dos termos ou características do contrato anterior.

#### ***Aprendizado***

A desqualificação da situação anterior tenta justificar e valorizar a escolha pela empresa atual como o local onde o aprendizado vai ocorrer; entretanto, os aspectos destacados nas narrativas parecem superficiais e por vezes articulados sem nenhum tipo de crítica.

*“Aqui eu vou ter muito mais aprendizado, muito mais suporte do que lá. Possibilidade de melhorar o inglês, aprender mais mesmo” (Entrevistado 2)*

*“Acho que na outra empresa era mais limitado”. (Entrevistado 5)*

*“E aqui não, [...] cada vez que você entra tem coisa nova pra aprender. E isso é muito importante pra mim”. (Entrevistado 6)*

*“Ah! o aprendizado aqui é muito maior. Lá os clientes eram muito pequenos, então, o aprendizado nos clientes era muito pequeno”. (Entrevistado 6)*

Surge uma crença, questionável, de que servir a clientes pequenos não traz aprendizado e que todos os clientes da empresa atual seriam clientes grandes.

*“Eu não achava o banco estimulante. [...] eu não tinha muito que pensar ali, era muito burocrático. (Entrevistado 11)*

É surpreendente como a narrativa anterior utiliza a burocracia para desqualificar o emprego anterior e ao mesmo tempo em que justifica a opção pela empresa atual onde o indivíduo certamente estará cercado de burocracia. Parece difícil imaginar que lidar com auditoria, contabilidade, controles internos, normas, procedimentos e regulamentos não envolvam algum nível de burocracia.

### ***Crescimento Rápido***

Da mesma forma que o aprendizado, o crescimento, de preferência rápido, é muito valorizado pelos jovens entrevistados. São jovens recém saídos da universidade, em sua maioria, que percebem aqui uma possibilidade de ascensão rápida, tanto na hierarquia da empresa quanto do seu valor no mercado.

Ao iniciarem a carreira na base da pirâmide organizacional, estes jovens parecem “olhar para cima” e desejarem estar o mais alto possível rapidamente. Aqui, a possibilidade de

ascensão se torna concreta através de sua própria experiência e da observação da promoção anual de outros profissionais:

*“No meu último estágio eu achei que eu não tinha oportunidade nenhuma de crescer, as pessoas que estavam lá estavam no mesmo cargo há mais de dez anos, e acho que aqui o crescimento é mais rápido. (Entrevistado 3)*

Este termo parece atender às ansiedades dos jovens que desejam ser reconhecidos no mercado como “especialistas” e “profissionais”.

*“Crescer como profissional, adquirir experiência”. (Entrevistado 5)*

*“Crescer dentro da empresa, virar um especialista nessa área”. (Entrevistado 9)*

Neste ambiente, os especialistas são muito valorizados, pois possuem informações e conhecimentos altamente especializados, que precisam ser dominados na aderência a questões regulatórias. Sua competência não está fundamentada apenas em conhecimentos padronizados, que possam facilmente serem adquiridos, mas em conhecimentos pessoais e relacionamentos incorporados ao longo de suas conexões no mundo empresarial (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006). A possibilidade de criação de novos vínculos através do desenvolvimento de relacionamento com profissionais de diversas empresas clientes contribui para o enriquecimento do seu “passe” e para seu reconhecimento como especialista.

### ***Distinção da Empresa***

O porte e os recursos oferecidos pela empresa são destacados e valorizados, também através da comparação com as experiências anteriores:

*“Porque aqui você é uma big<sup>13</sup> e lá era uma empresa menor”. (Entrevistado 2)*

*“E antes não, antes, como era estágio eu não tinha muita perspectiva, então eu fazia tudo sempre igual”. (Entrevistado 3)*

Surge em outra narrativa o pressuposto que a empresa maior dá mais distinção pelos recursos de que dispõe:

*“E a própria estrutura da empresa é bem diferente. Em termos de tecnologia, de suporte às pessoas. Você tem um suporte maior de material técnico, de tecnologia, de informática, de metodologia. Isso é muita coisa!” (Entrevistado 6)*

### ***Empregabilidade***

O paradoxo da carreira e da empregabilidade surge também na narrativa dos funcionários, pois estes percebem que a distinção da empresa pode lhes trazer esta recompensa.

*“É currículo, né?” (Entrevistado 2)*

---

<sup>13</sup> É a denominação dada pelo mercado aos grandes *players* desta indústria.

*“Ter o nome reconhecido no mercado, se caso eu venha a precisar um dia”.  
(Entrevistado 9)*

Outro aspecto a ser considerado em relação à empregabilidade é identificado por Cappelli (1999). Segundo ele, os empregados recém contratados se preocupam em construir seus currículos com realizações que incrementem seu valor no mercado. Desta forma, a possibilidade de adicionar uma realização valiosa gera um grande estímulo para que enfrentem o trabalho árduo.

### ***Mobilidade Geográfica e Experiências Diferenciadas***

Estes termos surgem como uma constante nos discursos: a mobilidade geográfica parece permitir acesso a experiências diferenciadas (de clientes, de equipes, de trabalhos, de competências, de relações, etc). As experiências anteriores de estabilidade e rotina são mais uma vez criticadas e desqualificadas.

*“Eu não me via daqui a cinco anos sentado na mesma sala com aquelas mesmas pessoas. Passar cinco anos e continuar olhando as mesmas pessoas, sempre fazendo a mesma coisa”. (Entrevistado 4)*

*“Hoje tem uma equipe, no outro mês tem outra, e outro trabalho e algo completamente diferente. E não vai ser igual todos os anos” (Entrevistado 4)*

*“Eu fazia sempre os mesmos clientes e não tinha mudança nenhuma, acréscimo nenhum”. (Entrevistado 6)*

*“Aqui não, [...] você trabalha com pessoas diferentes”. (Entrevistado 11)*

Há, portanto, uma valorização dos elementos de mobilidade que na literatura de gestão e sociologia mais críticas são delineados como problemáticos. Na perspectiva de Sennett (1999) a rotina pode degradar e decompor o trabalho, apesar de também contribuir para a composição de uma narrativa de vida. Ele cita o sociólogo Anthony Giddens ao explicar que imaginar uma vida de impulsos momentâneos, de ações de curto prazo, despida de rotinas sustentáveis, uma vida sem hábitos é imaginar uma existência irracional. Apesar da valorização atual da flexibilidade, a maior parte dos trabalhos modernos envolve tarefas bastante rotineiras em muitas fábricas e escritórios.

### **5.2.2 Recrutamento**

Nesta etapa os indivíduos buscam ativamente informações sobre a empresa, o tipo de contrato que irão encontrar e o clima organizacional. É aqui que se forma a *imagem corporativa* e a *imagem do emprego na empresa*, considerados fortes antecedentes da intenção de participação no processo de recrutamento e seleção da empresa (LEMMINK, SCHIJF e STREUKENS, 2003).

Esta busca tanto se dá através do *site* oficial da empresa na internet, onde os indivíduos absorvem o discurso organizacional, quanto pela busca de informações com amigos, familiares e pessoas que já trabalhem na empresa:

*“Tive aconselhamento com meu pai, meu avô, e meu tio, que são todos contadores, sendo que meu pai e meu tio já trabalharam em auditoria, meu pai*



*[...] me falava como era mais ou menos. Então não entrei totalmente às cegas”.  
(Entrevistado 2)*

*“Fiz a inscrição até mesmo sem conhecer muito sobre a empresa. Quando eles me chamaram pras provas é que eu fui entrando no site e lendo sobre a empresa. [...] Fui perguntando pro pessoal e acabou que tinha um pessoal da faculdade que trabalhava aqui e aí eu fui conversar com eles”. (Entrevistado 3)*

*“Eu já sabia de pessoas que trabalhavam aqui, sabia da estrutura, sabia como era o trabalho, que era mais puxado e tal, eu já sabia, já conhecia muita gente”.  
(Entrevistado 6)*

Assim como nas últimas duas narrativas, em muitas outras surge menção à descoberta de pessoas que já trabalhavam na empresa e com as quais se busca informações e referências sobre o trabalho. São os laços fracos ajudando a promover a integração dos indivíduos à organização (GRANOVETTER, 1973).

As informações obtidas ajudam os indivíduos a formarem a *imagem do emprego na empresa* ao mesmo tempo em que provocam o início da *socialização antecipatória* (MERTON, 1968), pois os indivíduos passam a desejar fazer parte daquela organização. Nesta etapa se percebe o reforço de alguns termos já surgidos anteriormente.

### **Aprendizado**

As informações obtidas ajudam a construir a expectativa sobre a velocidade e volume do aprendizado – que parecem fatores relevantes para aceleração do crescimento dos indivíduos:

*“No meio da faculdade o pessoal fala bastante disso: da velocidade do aprendizado”. (Entrevistado 1)*

*Eles passaram uma imagem boa, principalmente do fato de se aprender muito”. (Entrevistado 3)*

Nas narrativas anteriores, podemos perceber também que o *setor de atuação* e o *tamanho da empresa* contribuem para formar expectativas sobre um trabalho estimulante intelectualmente e rico em oportunidades de aprendizado e crescimento.

O discurso dos entrevistados nos traz diversos argumentos que valorizam o desenvolvimento pessoal através do aprendizado: saber portar-se em diferentes contextos, tornar-se profissional e especialista. Ao mesmo tempo, as narrativas omitem temas relacionados a insegurança, instabilidade e recompensas financeiras.

Estes provavelmente são temas que permeiam os pensamentos destes jovens, entretanto não fazem parte de seu discurso. Sennett (2005) explica que as narrativas organizam a conduta dos indivíduos, dão forma ao movimento adiante do tempo e sugerem os motivos pelos quais tudo acontece, mostrando suas conseqüências. Portanto, os temas omitidos possivelmente não servem para justificar e organizar a explicação posterior de suas trajetórias.

### ***Crescimento Rápido***

O crescimento rápido é aqui percebido como a ascensão das responsabilidades do indivíduo como profissional, e é mais uma vez valorizada por sua velocidade em distinção a outras empresas:

*“Ter uma ascensão em termos de responsabilidade bastante rápida, quando comparada às outras empresas”. (Entrevistado 1)*

*“A empresa oferece uma perspectiva de crescimento bem atraente”. (Entrevistado 9)*

A valorização do crescimento rápido pode ser uma estratégia dos jovens em resposta à percepção de que não mais existem relações de longo prazo; portanto, é preciso aproveitar em ritmo acelerado tudo que a relação de trabalho atual possa oferecer. Ou seja, galgar a hierarquia mais rapidamente para entrar na próxima relação em uma situação mais vantajosa.

Outra possibilidade pode estar relacionada à impaciência dos jovens em esperar por benefícios futuros advindos de relações de longo prazo. A instantaneidade, insegurança e instabilidade dos tempos pós-modernos (BAUMAN, 2001) parecem contribuir para que tudo seja consumido imediatamente e tudo seja alcançado o mais rápido possível.

Por outro lado, existe a possibilidade de que o “crescimento rápido” não seja apenas uma promessa oferecida pela empresa para o benefício pessoal e profissional dos funcionários. Outras razões poderiam motivar a sua oferta como um termo do contrato.

Algumas delas podem ser: necessidade de suprir posições abertas pela rotatividade de pessoal mais experiente; aumento da demanda por serviços com conseqüente necessidade de formação rápida de novas equipes de trabalho; ou até a possibilidade de que o próprio modelo de negócios da empresa esteja baseado na prestação de serviços com equipes formadas por muitos profissionais inexperientes e com alto nível de supervisão por poucos profissionais mais experientes.

### ***Distinção da Empresa***

Nesta etapa a distinção se dá pelo porte, pela reputação e até pela identificação com a aparência dos profissionais da empresa:

*“Vim para a empresa.[...] por ser uma empresa bastante conhecida, internacionalmente também, está em vários países”. (Entrevistado 1)*

*“(Me atraiu) ser uma empresa multinacional [...] bem conceituada no mercado” (Entrevistado 9)*

*“Eu já tinha informações sobre a empresa, a maneira com que ela se porta, a transparência, [...] muito do status da empresa no mercado”. (Entrevistado 10)*

*“Eu sempre quis trabalhar vestida como executiva, e trabalhar em uma grande empresa,” (Entrevistado 8)*

A distinção parece se dar não apenas pelas características da empresa, mas por sua imagem no mercado, e pela distinção que passam a carregar consigo por serem funcionários da empresa.

Considerando a homogeneidade do discurso dos entrevistados é surpreendente o surgimento dos termos “aleatoriedade” e “acaso” quando alguns descrevem sua inserção no processo de recrutamento da empresa. Possivelmente a atratividade do discurso organizacional não se manifeste no mesmo momento para todos e alguns sejam levados a buscar um trabalho na empresa apenas pelo contágio do entusiasmo de colegas.

Alguns entrevistados parecem ter entrado na empresa por acaso, sem saber o que era o trabalho e quem era a empresa, ou às vezes tendo informações, mas sem parecer ter uma determinação para tal, como que se levados pelo destino.

*“Eu não sabia muito bem o que era auditoria, qual era a área em que eu ia trabalhar, [...] e eu estava participando de vários processos. [...] estava estudando pra concurso e pra fazer mestrado. Eu estava sem saber o que fazer e acabei entrando aqui e gostando”. (Entrevistado 7)*

*“Eu entrei no processo de trainee, mas foi completamente aleatório. Eu estava estudando pra fazer concurso, mas vi o processo da empresa e passei! Tinha muitas pessoas na faculdade que trabalhavam com auditoria, e eu achava legal. Vai pras empresas, estuda, achava interessante. Mas foi muito aleatório. [...] nada específico (me atraiu vir para cá) foi o destino!” (Entrevistado 8)*

### **Baixa Remuneração Inicial**

Na etapa de recrutamento os candidatos são informados pela primeira vez sobre o salário, que parece ser uma grande decepção. Entretanto a baixa remuneração inicial não parece ser um impedimento a que continuem desejando ser funcionários da empresa,

pois parecem pertencer a uma classe social onde não precisam se preocupar com a sobrevivência, pelo menos a curto prazo. Aparentemente são jovens que moram com os pais, ainda não têm obrigação de sustentar filhos, e tampouco pensam em adquirir bens que lhes tragam imobilidade.

Percebemos o surgimento de mecanismos de compensação através de relações de troca que justificariam a aceitação da baixa remuneração inicial: troca por empregabilidade, aprendizado ou por crescimento rápido.

*“A parte do salário não era tão boa, mas em compensação você ia aprender muito e ter uma boa colocação depois no mercado”. (Entrevistado 3)*

*“E depois de certo tempo você já está equiparado ao mercado no nível salarial... dá pra manter um padrão de vida legal”. (Entrevistado 9)*

O modelo de remuneração adotado parece pertencer ao *old deal* (CAPPELLI, 1999), pois envolve a garantia de aumentos salariais regulares, representando uma forma de redistribuição entre gerações: os jovens são sub-remunerados na idade que são mais produtivos, mas recuperariam o adiantamento feito à empresa no final de sua carreira (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006). Entretanto, no contrato em análise, não existe a garantia de que haverá o “longo prazo”. Sennett (2005), dentre outros tantos autores, também confirma que não há mais longo prazo, pois a carreira tradicional que avança passo-a-passo em uma ou duas instituições ao longo de uma vida de trabalho está extinguindo-se.

### **Mobilidade Geográfica**

Mais uma vez a mobilidade está presente, incentivada pela possibilidade de viagens para servir clientes em outras localidades. O crescimento profissional também parece fazer parte do “elenco de coisas” que devem ser móveis para serem percebidas como positivas e valorizadas.

*“Eu sabia que em empresa de auditoria a pessoa cresce e isso eu gostei, porque eu não gosto de ficar parado”. (Entrevistado 7)*

*“Ter oportunidade de viajar e conhecer os lugares”. (Entrevistado 8)*

A mobilidade geográfica tão apreciada por estes jovens, atende, na verdade, às necessidades de flexibilidade da empresa, pois esta pode servir a clientes em diversas partes do país sem precisar ter instalações e equipes fixas nestes locais. Este é, portanto, um termo muito favorável às empresas em sua busca pela mobilidade e “leveza” do capital. De acordo com Bauman (2001), este é um tempo de desengajamento do “capital leve” que se move em busca das melhores oportunidades, do trabalho descorporificado, onde são valorizados os que não têm amarras e que estão à disposição dos desígnios da empresa.

### 5.2.3 Socialização Inicial e Experiências Posteriores

Nesta etapa, os termos do contrato psicológico desenvolvidos anteriormente parecem se consolidar e surgem os primeiros impactos do conhecimento da realidade do trabalho (DEJOURS, 2006).

#### ***Realidade do Trabalho***

Apesar do intenso esforço de socialização inicial da empresa, diversos indivíduos reconhecem que só perceberam o que seria o trabalho depois que tiveram as primeiras experiências de trabalho em clientes.

*“Acho que só depois que eu comecei a trabalhar que eu percebi. Porque a gente chegou a ter um treinamento depois que entrou, e nem no treinamento você tem bem a noção do que é o trabalho”. (Entrevistado 3)*

*“No início acho que é bem complicado. Porque você nem tem uma idéia real do que é auditoria. Normalmente você pensa, vou auditar o cliente, mas o que é auditar o cliente?” (Entrevistado 4)*

*“Eles tentaram explicar da melhor forma, mas mesmo assim saí meio sem saber muito”. (Entrevistado 7)*

A descrição gerencial do trabalho (DEJOURS, 2006) no momento inicial parece estar muito distante da realidade. Não conseguimos justificar este fato com a possibilidade de desconhecimento dos detalhes da realidade do trabalho, pois a maioria dos agentes da



organização iniciou sua carreira como *trainee*. O que nos leva a questionar se esta não seria uma estratégia intencional de distorção comunicacional (DEJOURS, 2006): uma vez que a descoberta prematura da realidade do trabalho poderia restringir os *trainees* em seguir no processo de encantamento com os demais termos do contrato psicológico.

O desconhecimento inicial da realidade do trabalho pode trazer um distanciamento, que segundo Sennett (2005) só é capaz de gerar identificações e compromissos superficiais. Isto ocorre quando o indivíduo não detém o domínio das atividades envolvidas e o conhecimento em profundidade dos detalhes do seu trabalho.

Em outra narrativa surge o reconhecimento da separação taylorista entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução:

*“Pro trainee é bem complicado. [...] achava que era muito mais glamuroso! E o trainee só bota a mão na massa. O glamour vem mesmo à medida que você vai ficando na empresa”. (Entrevistado 10)*

O “*botar a mão na massa*” equipara o trabalho de *trainee* ao do operário – do trabalhador braçal. Dejour (1992) explica que a organização científica do trabalho criou uma separação entre o corpo e o pensamento dos trabalhadores, ficando o corpo submetido a diretivas elaboradas por vontade exterior ao sujeito. Apesar de não se tratar aqui de trabalhadores braçais e sim trabalhadores administrativos, a natureza das atividades executadas os faz se comparar a tal, ou seja, são atividades de execução onde aparentemente não se agrega o “pensar”.

Parece ser comum surgir, como resposta a este processo, a aceleração do ritmo do trabalho levando a um quadro reconhecido como o estresse originado pelo trabalho (DEJOURS, 1992). Ou seja, para não pensar sobre o desconforto causado pela situação, os indivíduos ocupam suas mentes se empenhando em obter uma maior produtividade em suas tarefas e se alinhando com um objetivo obviamente muito almejado pelas empresas.

### ***Credibilidade das Promessas***

Percebemos que as promessas presentes na narrativa organizacional se concretizam em um momento inicial da relação de trabalho, possivelmente dando credibilidade aos demais termos. Esta situação transparece quando os indivíduos abordam a *carga de trabalho*, *aprendizado* e *crescimento*. Entretanto, esta parece ser uma credibilidade parcial, pois não há como garantir que as demais promessas sejam cumpridas.

*“Eu esperava que a empresa desse treinamento constante. Esperava encontrar o que eu encontrei de fato”. (Entrevistado 3)*

*“(Minha expectativa era) aprender muito. O que acabou acontecendo, crescer profissionalmente, o que acabou acontecendo”. (Entrevistado 9)*

A confirmação do investimento da empresa no aprendizado dos funcionários pode levá-los a um sentimento de obrigação de retribuição. Cappelli (1999) explica que, quando jovens deixam a faculdade onde pagaram altas mensalidades e são contratados por uma empresa que lhes oferece um programa de treinamento longo, pelo qual eles não precisam pagar, ou melhor, ainda são remunerados, surge um sentimento de obrigação

de retribuição. E eles costumam retribuir através do compromisso em servir aos objetivos do empregador.

Um aspecto que valoriza a empresa por sua transparência e sinceridade ao lidar com o tema, conferindo-lhe credibilidade, é a questão da carga de trabalho:

*“Eles desde o começo avisam que você vai trabalhar muito, que são muitas horas, e que é desgastante. E isso é a realidade”. (Entrevistado 1)*

Apesar da confirmação do alto investimento no aprendizado dos empregados surge, ainda que de forma muito discreta, a vinculação do crescimento profissional como uma *responsabilidade do indivíduo*. O desenvolvimento profissional depende, nesta perspectiva, do esforço individual:

*“Tem promoção todo ano, se você for capaz. Tem essa avaliação constante, se você está indo bem no trabalho”. (Entrevistado 3)*

Ou seja, a empresa ofereceria as oportunidades, entretanto, seria de responsabilidade exclusiva dos indivíduos, merecerem concretizar as promessas de promoção.

### ***Justificativas dos Termos do Contrato***

Algumas relações são construídas entre os termos do contrato, gerando um sentido próprio que parece justificá-los e engrandecê-los. A distinção da empresa surge pela mobilidade geográfica e pelas *experiências diferenciadas* que oferece aos seus funcionários, permitindo assim o *aprendizado*:

*“É uma oportunidade que você não vai ter em qualquer empresa, é difícil no período de cinco meses você estar em seis, sete empresas vendo como funciona, podendo fazer o tipo de pergunta que você quiser. Mais do que qualquer outra coisa é um aprendizado bastante grande”. (Entrevistado 1)*

*“Essa parte de você aprender muito, conhecer muitos lugares. Hoje você tá numa empresa, amanhã em outra. Cada hora numa empresa e acho que facilita também não ficar muito tempo com a mesma equipe, as mesmas pessoas”. (Entrevistado 4).*

*“O gosto da adrenalina de trabalhar dois meses em uma empresa, e depois ir pra outra, e conhecer outras pessoas e lidar com outro tipo de mercado, de cliente. Acho isso muito bom, para você para sua mente, e tanto pessoal quanto profissional. Porque você está sempre crescendo”. (Entrevistado 11)*

As narrativas assumem o pressuposto de que estar em vários lugares com pessoas diferentes gera o aprendizado. Estranho não haver menção ao conteúdo do trabalho e ao tipo de atividades executadas: o setor de atuação da empresa nos leva a crer que estas podem não ser tão distintas, variadas e sem rotina como declaradas e mesmo assim conduzirem ao aprendizado destes jovens.

Outra noção que surge é a rotatividade de equipes facilitando o aprendizado: encontramos aqui uma fragmentação de relacionamentos que possibilitaria uma contribuição de forma restrita ao aprendizado destes indivíduos. Apesar de Granovetter (1973) defender que as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas que as ligações de longo prazo, basear em “laços fracos” o aprendizado que é fundamental para o desenvolvimento profissional destes indivíduos e para a qualidade dos serviços prestados parece uma condição muito arriscada.

Segundo Sennett (2005), o trabalho em equipe celebra a sensibilidade aos outros, exige aptidões de ser bom ouvinte e cooperativo, e enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. Esta, de acordo com o autor, é a prática de grupo de “superficialidade degradante”. No trabalho em equipe o tempo é voltado para tarefas específicas de curto prazo (SENNETT, 2005), não para construir as competências requeridas no longo prazo dos indivíduos.

As narrativas parecem valorizar aspectos de distinção da empresa em relação ao mercado de forma muito ingênua, baseada na limitada experiência de vida e profissional dos entrevistados:

*“Isso é uma coisa que eu nunca tinha visto em outras empresas, aqui você sobe todo ano. O normal, nas outras empresas é você ficar parado até ter uma chance pra subir. O normal é você ficar parado e quando sair alguém, aí você tinha uma chance. Não era algo: ‘todo ano vocês vão ser promovidos’”. (Entrevistado 4)*

*“Eu também não tinha noção que tinha todo esse investimento no nosso desenvolvimento”. (Entrevistado 9)*

O investimento no desenvolvimento dos funcionários e a existência de oportunidades de promoção não são práticas tão raras assim. Aliás, são comuns em empresas prestadoras de serviços e são praticadas de forma bem similar nas empresas concorrentes do caso estudado.

Ocorre a valorização de alguns termos como *reputação* e *desenvolvimento*, ao mesmo tempo em que buscam desqualificar a *baixa remuneração inicial* como termo importante do contrato:

*“O nome da empresa no mercado, o plano de carreira e a transparência. A empresa é bem transparente quanto às questões de salário, e quanto ao plano de carreira. Ela foca muito na valorização do teu nome do mercado, no quanto você pode ganhar a médio e a longo prazo. Ela deixa sempre bem claro, isso é reforçado, e vai ficando cada vez mais claro que ela não se foca apenas em salário, ela tem outros benefícios que não são mensuráveis ainda”. (Entrevistado 10)*

Deste modo a baixa remuneração inicial torna-se aceitável e transforma-se em um termo quase irrelevante, pois garantirá em troca benefícios cobiçados.

Surge então a *alta remuneração no longo prazo*, como uma promessa de equiparação num termo onde a distinção com o mercado, principalmente em situação desvantajosa não seria desejada:

*“Porque o salário inicial aqui é baixo, mas a pessoa todo ano vai crescendo e chega em determinado nível que ela acaba ganhando mais do que lá fora”. (Entrevistado 7)*

*“E depois de certo tempo você está equiparado ao mercado no nível salarial... dá pra manter um padrão de vida legal”. (Entrevistado 9)*

Mas, a questão que se coloca é se todos terão realmente oportunidade de obter esta recompensa de longo prazo, uma vez que não há garantias, pois as relações são incertas e inseguras. Apesar de ainda ser articulado como uma justificativa para a aceitação dos termos do contrato, o adiamento das recompensas parece ter perdido o seu fascínio nas relações de trabalho atuais (BAUMAN, 2001).

### ***Promessas dos Empregados***

Ao descreverem sua participação nos termos do contrato psicológico, os funcionários claramente destacam a questão da *disponibilidade* (geográfica e de tempo), de *aceitar desafios*, de *assumir responsabilidades*, de *se atualizar constantemente*, para *aceitar a alta carga de trabalho* e ter *flexibilidade* para enfrentar o inesperado e o desconforto.

*“Tem que estar preparado (para os desafios). Um dia você vai estar sozinho no cliente, pode ter algum problema e você vai ter que resolver, então tem que estar pronto pra tudo. [...] Cada vez é um desafio maior, vão te botando uma responsabilidade maior nas costas”. (Entrevistado 4)*

*“A pessoa que tem vontade de conhecer mais áreas, estudar outras matérias que estão relacionadas [...]. Que não tenha a posição de ser contra ficar até altas horas no cliente... acho que a pessoa tem que ter iniciativa de aprender mais. [...] a gente tem que ser bem adaptável, se falarem pra gente que amanhã a gente tem que ir lá pro sertão do Maranhão, [...] a gente vai fazer as malas, e vai pra lá. Às vezes tem uma condição adversa no cliente, não necessariamente vamos ter conforto, [...] nem sempre é o ambiente que você desejaria”. (Entrevistado 9)*

*“Eu tenho que estar sempre me atualizando, estudando normas. Isso é uma obrigação pra mim”. (Entrevistado 11)*

Percebemos aqui uma grande adesão aos termos do discurso organizacional que são oferecidos como um atrativo para os jovens profissionais: mobilidade e flexibilidade como negação da rotina.

Entretanto, neste ambiente onde os empregados estão sempre em locais diferentes e trabalhando em horários flexíveis há necessidade de alguma forma de controle. Não estar no escritório, pode significar estar em algum cliente, mas pode significar também absenteísmo. A inexistência de um chefe único direto que monitore a assiduidade e desempenho do empregado torna o controle complexo, embora ainda necessário.

Apesar de a sociedade buscar meios de destruir os males da rotina através da flexibilidade, a repulsa da rotina burocrática produz novas estruturas de poder e controle, em vez de criar condições que libertem os indivíduos (SENNETT, 2005).

Uma destas estruturas seria o autocontrole, que segundo Boltanski e Chiapello (2006) pode ser a única solução para o controle no novo mundo do trabalho. Em consonância com esta colocação estão Alvesson e Willimott (2002) ao destacar que o controle organizacional é alcançado através do auto-posicionamento dos empregados inspirados pelo discurso gerencial sobre trabalho e organização com o qual eles podem, em graus variados, se identificar e se comprometer.



O discurso gerencial teria como interesse regular o “interior” dos empregados – sua auto-imagem, suas emoções e suas identificações – a regulação da identidade gerando o auto-controle (ALVESSON e WILLMOTT, 2002) . Portanto, as empresas continuariam a manter o controle dos empregados através de mecanismos de auto-controle de forma a não ser mais necessária a existência de estruturas burocráticas de supervisão e controle.

Percebemos que ser disponível e adaptável para enfrentar os desafios e o inesperado, pode ser tornar uma carga por demais pesada quando estes indivíduos se dispuserem a desenvolver relacionamentos pessoais mais duradouros e começarem a se preocupar em construir uma família:

*“Eu já ouvi de pessoas, que eu conheço, que elas não saem com o filho, não vêem o filho crescer por que não saem da empresa. Isso deve ser complicado!”  
(Entrevistado 6)*

Determinação e resistência parecem ser duas características vitais para a sobrevivência e longevidade dos indivíduos que aceitam os duros termos de troca estabelecidos:

*“Acho que quem não tem este perfil acaba tomando a iniciativa de sair. E tem que ter muita resistência..”. (Entrevistado 9)*

*“Se você tiver focado aqui pra ganhar dinheiro você não vai ficar, se tiver focado pra crescer a curto prazo, não vai ficar, se não for pra trabalhar em equipe não vai ficar. E acaba sendo uma exclusão natural”. (Entrevistado 10)*

Da mesma forma que no discurso organizacional, temos na narrativa dos empregados a valorização do sacrifício como o modo de alcançar os benefícios do longo prazo

oferecidos pela empresa. O sacrifício e a resistência são características apresentadas por Boltanski e Chiapello (2006) ao descreverem os “grandes homens” como aqueles que sacrificam tudo que possa impedir sua disponibilidade de engajamento nos projetos propostos pelo trabalho. Percebemos, através das narrativas dos empregados, que nem todos estão preparados a submeter-se a estas condições, apesar de inicialmente (quando ingressaram na empresa) afirmarem estar dispostos a tal.

Apesar dos duros termos do contrato, alguns indivíduos parecem perceber o mundo como Poliana<sup>14</sup>, e valorizam os aspectos positivos das situações:

*“Acabamos sendo mais flexíveis do que outros. Ficamos mais preparados para adversidade”. (Entrevistado 9)*

*“E, bem ou mal, acho que trabalhando em auditoria você se acostuma com hora extra, se acostuma com horários alternativos, ter que abrir mão de algumas coisas pelo trabalho [...]. Acho isso bastante positivo, porque na frente você não vai ter aquela resistência, de não querer fazer hora extra, tu acaba se acostumando. E acho que profissionalmente a auditoria [...] te acostuma a trabalhar, ela te disciplina”. (Entrevistado 2)*

Os empregados são persuadidos a acreditar que haverá compensações futuras por seu sacrifício. Principalmente, quando vêem que isso já ocorreu antes. Eles passam então a seguir subconscientemente os modelos de comportamento e desempenho que percebem ser reconhecidos na empresa (CAPPELLI, 1999).

---

<sup>14</sup> Personagem do livro de mesmo nome, de Eleanor H. Porter, que conta a história de uma órfã de pai e mãe, que vive muitas dificuldades, mas usa o "jogo do contente" para amenizar seu sofrimento.

### ***Termos de Troca e Tipos de Contratos***

Duas relações de troca aparecem de forma muito clara nos contratos psicológicos dos indivíduos: *alta carga de trabalho por reconhecimento e baixa remuneração inicial baixo por crescimento e aprendizado*. Estas relações de troca parecem delinear uma estratégia de defesa dos indivíduos (DEJOURS, 2006) que minimiza o sofrimento, justifica e sublima os sacrifícios pessoais a serem feitos em prol do trabalho (DEJOURS, 1992):

*“O salário inicial é baixo, mas o crescimento é constante”. (Entrevistado 9)*

*“Você tem um crescimento pessoal e profissional muito grande. Você trabalha duro, é um trabalho pesado, mas você é reconhecido por isso”. (Entrevistado 10)*

As narrativas anteriores parecem surgir como uma forma de racionalização que possibilitaria o ajuste de uma possível dissonância cognitiva entre as expectativas dos indivíduos e a realidade encontrada na relação de trabalho.

Apesar de a empresa oferecer promessas padronizadas para todos os funcionários, nem todos parecem desenvolver o mesmo tipo de contrato psicológico:

*“Pretendo continuar a minha carreira aqui até onde puder. [...] sou muito grata à empresa. E tem muitas pessoas que acham que a empresa é uma ponte para outra coisa, [...] usam a empresa como ponte pra um objetivo, e tem pessoas que não. O pessoal que fica reclamando, acha a empresa uma universidade, que é uma coisa passageira na sua vida, um esforço para uma coisa maior. E tem*

*“pessoas que pensam diferente, que estão aqui porque gostam mesmo”.*  
(Entrevistado 11)

Rousseau (1990) aponta a *motivação para a carreira* como um fator que influencia a formação do contrato. Os indivíduos que pretendem fazer carreira de longo prazo desenvolvem compromissos e expectativas diferentes dos indivíduos que pretendem usar a empresa como uma passagem para outros empregos.

Neste caso, além dos contratos alternativos apontados por Rousseau (1990) (carreira de longo prazo e passagem para outros empregos), encontramos algumas variações nos contratos percebidos pelos entrevistados. Apesar de utilizarmos aqui as narrativas que abordam expectativas sobre a relação de trabalho, estes indivíduos parecem fazer um recorte das promessas feitas pela empresa, que se encaixam ou se alinham com suas expectativas sobre a relação de trabalho, formando assim seu contrato psicológico.

Além da *motivação para carreira* como fator de influência na formação do contrato psicológico, percebemos a existência de outros antecedentes que podem contribuir para a formação de contratos diferenciados. *Expectativas geradas na etapa pré-contratação* e o *significado do trabalho* (DE VOS e BUYENS, 2005) parecem contribuir neste processo.

No caso estudado identificamos a existência de três tipos de contratos:

- (1) *Certificação*: são os indivíduos que querem ter o nome da empresa como uma chancela em seu currículo. É o contrato identificado na literatura por “carreirismo” (ROUSSEAU, 1990):

*“Eu quero ser chefe da equipe! [...] Só o fato de colocar isso no meu currículo: ‘foi sênior’, para você ir para o mercado já fica melhor”. (Entrevistado 8)*

*“Ter o nome reconhecido no mercado, caso eu venha a precisar um dia”.. (Entrevistado 9)*

*“Vim preparado para ganhar muito menos, já pensando [...] na valorização do meu passe, [...] e sei que vale à pena o sacrifício. A empresa está agora me dando a visibilidade que eu imaginava. [...] E quando você coloca no seu currículo uma empresa do tamanho dessa, e quanto mais tempo você fica aqui dentro, qualquer um sabe que você não tem só treinamento técnico, mas você sabe trabalhar em grupo [...] então tem a diferença [...] entre ser ou não escolhido para uma vaga [...]. Então eles sabem que você sofreu muita pressão, passou por um processo de seleção muito austero. É como se fosse um selo de qualidade. [...] E o que é engraçado é que em coisas simples, que eu já fazia antes, e que não era reconhecido pelo mercado, a empresa deu o carimbo dela: ele pode fazer”. (Entrevistado 10)*

- (2) *Escola*: são os indivíduos que buscam o aprendizado como complementação de sua formação acadêmica para depois seguir para o ‘mercado de trabalho’ externo à organização.

*“Muita gente (tem a ambição) de ao menos crescer até certo ponto e depois ver se consegue seguir por outro lado, mas acho que todo mundo está aqui*

*querendo se desenvolver. [...] Eu acho que por estar aqui você é forçado a aprender. Todo ano você tem um curso novo". (Entrevistado 4)*

*"Bem, acho que aqui todo mundo vê isso como uma escola. Muita gente entra na empresa pensando em ficar um determinado tempo e depois sair, porque o salário aqui não é dos melhores. Todo mundo tem essa visão de que aqui é como uma escola". (Entrevistado 7)*

(3) *Carreira na organização*: são os indivíduos que parecem perseguir o ideal de uma relação de trabalho duradoura com crescimento na hierarquia da organização.

*"E a princípio seria carreira aqui dentro mesmo. [...] eu queria chegar a gerente, e queria participar do programa de intercâmbio". (Entrevistado 3)*

*"Consegui entrar e agora meu objetivo é crescer dentro dessa carreira. [...] Pretendo ficar na auditoria por bastante tempo ainda. É o que eu gosto de fazer". (Entrevistado 6)*

Apesar de articularem que desejam seguir a carreira e se tornarem sócios da empresa, alguns funcionários demonstram estar abertos a outras possibilidades, talvez levados pelo risco e insegurança da carreira. Entretanto, eles indicam que atingir seu objetivo máximo de carreira dependeria apenas de seu desempenho e adequação ao perfil desejado pela empresa.

*"Eu tenho vontade de seguir, de continuar aí até onde eu puder. [...] Falando em seguir carreira de auditor, quero ser sócio. Mas, sou mais chegar em um momento da vida, que eu não sei qual, que você tem uma base de salário boa que te permita possibilitar satisfação pra família". (Entrevistado 4)*

*“E o ponto máximo mesmo seria chegar a sócio. Que é uma tarefa muito difícil, mas também é um objetivo a ser considerado. Senão surgir outra oportunidade, se eu continuar aqui”. (Entrevistado 9)*

Algumas narrativas demonstram uma grande segurança que, em se adequando ao perfil e apresentando um bom desempenho, a *carreira estaria garantida* e haveria *estabilidade* no emprego. Os indivíduos entrevistados trabalham na empresa há cerca de dois anos tendo presenciado momentos de grande crescimento da receita. Eles parecem não perceber que as promessas organizacionais estão baseadas em premissas de crescimento permanente: não cogitam a possibilidade destas não se concretizarem em decorrência do risco que naturalmente permeia os negócios.

*“Tem um plano de carreira bem definido que todo ano você tem oportunidade de crescer, e quase certo que você sobe na escada. [...] O meu sonho é ser sócio de uma empresa de auditoria. Existe (a possibilidade de ocorrer). É só você se adequar ao perfil que eles estão querendo encontrar”. (Entrevistado 5)*

*“Aqui a gente tem quase certeza de crescimento todo ano, não sei se foi sempre assim ou se vai ser sempre assim, mas hoje em dia é certo que se você não fizer besteira nenhuma, e trabalhar direito, é certo que a cada ano vão te dando mais responsabilidade e você vai dando conta das coisas”. (Entrevistado 7)*

*“Você sabe que se você for um bom funcionário, você tem emprego garantido, o que hoje em dia não é muito fácil, a questão de estabilidade é complicada. A gente sabe que se trabalhar direito, se trabalhar bem, vamos ter nosso emprego. Não temos dificuldade em receber nosso salário, na verdade temos o benefício de uma empresa pública, podemos dizer assim. É privada, com benefícios de empresa pública”. (Entrevistado 10)*

Bauman (2001) nos lembra que no mundo pós-moderno “*é altamente incerto que o trabalho e o esforço investidos hoje venham a contar como recursos quando chegar a hora da recompensa. Está longe de ser certo que os prêmios que hoje parecem atraentes serão tão desejáveis quando finalmente forem conquistados*” (BAUMAN, 2001, p. 185).

Como decorrência dos diferentes tipos de contratos psicológicos em vigor, percebe-se não existir homogeneidade sobre a *aceitação das promessas de carreira* feitas pela empresa. A possibilidade de se tornar sócio da empresa é descartada pela maioria, por ser uma possibilidade muito remota. Entretanto o cargo anterior, de gerente, é considerado como possível de se alcançar, principalmente por ser uma prática já presenciada por todos os entrevistados, além de ser conveniente para mais de um tipo contrato.

*“(A carreira) Depende de você. Pra virar sócio, não, aí depende de sorte. Porque para virar sócio, você tem que esperar alguém morrer... Tem gerente aí com dezessete anos de casa, que não conseguiram subir porque não tem espaço. Acho que até gerente eu fico. Já (vi) todo ano tem (promoções a gerente)”. (Entrevistado 8)*

*“Não acho tão difícil chegar a gerente, acho difícil chegar a sócio. O que é difícil para ser gerente é ter resistência a toda essa carga de trabalho. Além do volume de conhecimento que você tem que ter. E que é cobrado de você cada vez mais. A cada barreira que você ultrapassa você é exigido mais. Para você ser um bom gerente você tem que ter isso bem consolidado. É uma tarefa que exige dedicação”. (Entrevistado 9)*

*“Pretendo ficar na empresa pelo menos até o nível de gerente [...]. Eu não sei se eu ia gostar de ser gerente, porque a nossa carga horária é muito grande, mas a de gerente é maior. Mas eu não sei se eu vou gostar de fazer o que eles fazem.*



*[...] Chegar lá, eu sei que se eu continuar me esforçando, eu tenho absoluta certeza que conseguiria chegar a gerente. [...] eu não sei se eu iria gostar. Eles têm muito trabalho administrativo”. (Entrevistado 7)*

As falas anteriores transparecem uma grande insegurança sobre o futuro. Apesar de alguns entrevistados conseguirem declarar com facilidade que posições pretendem galgar, outros parecem em dúvida ou com dificuldade de explicitar suas metas para o futuro. Mesmo quando as articulam, as conjugam com razões que justificariam o insucesso ou mesmo a aversão à meta.

Bauman (2001) explica que quando o trabalho passou a ser qualificado como inseguro, incerto e instável surgiu uma relação diferente entre o presente e o futuro. Segundo ele *“quanto menor é a firmeza no presente, tanto menos o futuro pode ser integrado no projeto”* (BAUMAN, 2001, p.158). A vida passaria a ser percebida como “fatias” onde se considera um “pedaço de cada vez”. A continuidade deixaria de significar aperfeiçoamento e a noção de progresso no longo prazo cederia lugar a revelar e consumir o mérito de cada episódio instantaneamente. Bauman (2001) conclui que numa vida guiada pela flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo.

### ***Cultura Organizacional***

A cultura organizacional é descrita pelos entrevistados utilizando termos do contrato, tais como: *falta de rotina, reconhecimento, desafio, flexibilidade, oportunidade de crescimento,*

*carga de trabalho e qualidade de vida. Outras características citadas são autonomia, liberdade, amizade, informalidade, brincadeira, adrenalina e transparência:*

*“Eu acho que aqui o ambiente é muito diferente, porque quase todo mundo tem a mesma idade. [...] Facilita o relacionamento, [...] É bem informal, e isso é bom”.  
(Entrevistado 3)*

*“Na maior parte do tempo você está trabalhando com jovens, pessoas de cabeça aberta, e pelo fato de você sempre mudar de equipe e lugar e não fica aquela mesmice do dia-a-dia”. (Entrevistado 4)*

*“Aqui é bastante sério, o pessoal trabalha mesmo, é claro que tem brincadeiras... [...] Eles dão muita oportunidade aqui, quem diz o contrário é mentira. Eles te põem para trabalhar mesmo, tiram tudo que você tem. Mas você tem que querer, se você quiser você sobe e vai direto. (Entrevistado 6)*

*“Uma das melhores coisas da empresa é o ambiente, porque tem uma época em que a gente trabalha muito, e se o ambiente não fosse assim acho que muito mais gente já teria ido embora. [...] Estão estressadas e tal, mas continuam a fazer brincadeiras. O cara tá lá, às duas horas da manhã trabalhando e rindo”.  
(Entrevistado 7)*

*“Não é um trabalho rotineiro, pelo contrário. Você está cada dia em um lugar diferente, Em um dia você está em uma indústria X e no outro está na Y, por exemplo”. (Entrevistado 7)*

*“Mas acho que o maior benefício da empresa é a questão da transparência. Sempre foram transparentes desde a palestra de apresentação no recrutamento e acho que essa é uma qualidade da empresa. Eles deixam bem claro a questão salarial, o plano de carreira. Eles são muito claros e sinceros quanto a isso. E isso é muito importante, até pelo relacionamento que temos juntos, porque é uma doação muito grande. Eu acho que se não tivesse transparência e eles pintassem um mar de rosas o índice de evasão seria imenso”. (Entrevistado 10)*

Algumas narrativas apontam para autonomia, liberdade e flexibilidade como benefícios oferecidos pelo ambiente e pelos processos de trabalho:

*“Você tem mais flexibilidade, se você não tiver trabalhando (em cliente) você pode tirar o banco de horas”. (Entrevistado 3)*

*“Por incrível que pareça mesmo sendo (uma empresa) maior você tem mais liberdade. [...] tem maior autonomia para fazer as coisas do jeito que você quer”. (Entrevistado 5)*

*“A flexibilidade [...] de você poder sair pra resolver suas coisas se você precisar”. (Entrevistado 8)*

A autonomia, flexibilidade e liberdade descritas pelos entrevistados podem ser ilusórias. Antunes (2006) considera que a necessidade de pensar, agir e propor dos trabalhadores sempre leva em conta prioritariamente os objetivos intrínsecos da empresa. Neste caso, estes termos não se apresentariam apenas como benefícios para os empregados, mas configurariam uma necessidade da empresa. Podendo ser este um caso onde a *personificação do trabalho* se converte em *personificação do capital* (ANTUNES, 2006), ou seja, os empregados apreendem os termos valorizados pelo capital como sendo seus próprios valores.

Apesar de não pronunciado claramente nas narrativas como um componente da cultura organizacional, o modelo de carreira e crescimento rápido impõe pressões e estabelece uma *competição* entre pares e com subordinados. Os indivíduos precisam estudar constantemente, pois são responsáveis por treinar e supervisionar os que estão abaixo na hierarquia, e que almejam seu cargo, e ao mesmo tempo competem com seus colegas de

“turma” por vagas nos níveis superiores da hierarquia. A competição surge também através do medo de ser ultrapassado pelos colegas e subordinados:

*“Todo ano você tá com uma pessoa mais nova e você tem que saber mais que ela, senão fica chato. Então você se esforça a aprender e se desenvolver mais. [...] aqui você tem que seguir o fluxo, senão você fica passivo e fica ultrapassado”. (Entrevistado 4)*

*“Eu aprendo muito todo dia, e se você não tiver vontade de aprender, de crescer você vai ficar pra trás, vão te ultrapassar e isso não pode acontecer, tem que estar se reciclando sempre”. (Entrevistado 6)*

Cappelli (1999) sugere que a competição tem função instrumental, pois o empregador confia nela para elevar os níveis de desempenho e empurrar os empregados a fazerem o que deve ser feito de forma a atender às necessidades do negócio.

A *cultura organizacional* além de ser uma prática que influencia a formação do contrato psicológico dos funcionários, parece oferecer um *suporte emocional* que entendemos fazer parte do contrato, pois surge como *condição necessária para que se suporte a pressão e a carga de trabalho*.

### ***Enriquecimento Pessoal***

Os entrevistados reconhecem que as práticas de gestão de recursos humanos e a relação de trabalho os modificaram, não só como profissionais, mas como indivíduos também. As narrativas destacam as habilidades pessoais, que se tornam extremamente importantes,

pois se as demais características e competências forem iguais, os gestores e equipes escolherão lidar com pessoas mais adaptáveis e dóceis (CAPPELLI, 1999):

*“No sentido de saber lidar com pessoas, estar sempre no cliente se relacionando, como conversar com ele”. (Entrevistado 1)*

*“Aprendi [...] ter uma postura com o cliente”. (Entrevistado 2)*

*“Eu era mais tímida ainda do que eu sou, e acho que agora tenho mais facilidade em fazer amizade, de interagir com as pessoas, e de me adaptar também”. (Entrevistado 3)*

*“Tanto em termos profissionais, de postura, e em termos pessoais também acho que a auditoria me ajudou bastante. As pessoas deixam de ser tão tímidas, porque tem que perguntar bastante, encarar as coisas. Profissionais sem dúvida”. (Entrevistado 7)*

*“Eu era extremamente tímida, [...] hoje eu tenho muito mais habilidade pra falar e lidar com as pessoas”. (Entrevistado 8)*

As mudanças relatadas parecem seguir uma lógica própria de características pessoais e de comportamentos considerados bem sucedidos na organização. Os indivíduos parecem mimetizar características, posturas, formas de se relacionar e representar a empresa, provavelmente tomando como modelo indivíduos em posições hierarquicamente superiores.

Observamos que as características mencionadas como objeto da mudança são muito aderentes à descrição normativa apresentada por Boltanski e Chiapello (2006) quando se

referem aos “grandes”: sabem se portar de maneira adequada ao lugar e contexto no qual se encontram, têm o dom de lidar com as pessoas, despem-se dos traços de timidez, sabem se comunicar, se ajustam aos demais e às situações apresentadas.

#### **5.2.4 Gestão do Contrato Psicológico**

Duas práticas de gestão de recursos humanos aos quais os entrevistados parecem imputar muita importância na sua relação de trabalho são: o *processo de avaliação de desempenho* e o *processo de promoção anual*.

No caso analisado, nestes dois processos se concentram várias das dimensões identificadas por Rousseau e Greller (1994) como origem de influência no contrato psicológico: apresentação de promessas futuras, discussão de padrões de desempenho, envolvimento de múltiplos agentes e possibilidade de interpretação.

Para os empregados as promoções são prêmios altamente desejáveis, pois representam aumentos salariais, que parecem compensar as demandas adicionais no trabalho (CAPPELLI, 1999), além de aproximá-los de seus objetivos de serem gerentes, sócios ou simplesmente mais empregáveis.

A gestão do contrato psicológico parece ser conduzida por estes dois processos, sendo um momento de repensar a relação. Repensar também seu comportamento, seu empenho, obter a percepção sobre seu desempenho e receber o reconhecimento:

*“Nunca tive nada pra reclamar da avaliação. Sempre fui avaliado de acordo com o que eu mostrei em campo. [...] Além de ele te falar onde você tem que melhorar, ele te informa como você faz isso. Você está com um pai entre aspas, te guiando na empresa”. (Entrevistado 2)*

*“Eu acho que sim (avaliação reflete o desempenho), [...] você consegue ver se melhorou de um trabalho pra outro”. (Entrevistado 3)*

*“Em trabalho pequeno, onde a pessoa não te conhece bem, ou quando você não tem intimidade com a pessoa, você tem uma avaliação que não é um bom feedback, mas normalmente quando você tem um trabalho mais longo, pessoa já tem mais noção de como você é pra falar onde você pode melhorar. Acho que é muito positivo, principalmente por ser feito por pessoas que estão ali convivendo com você”. (Entrevistado 4)*

*“Eu acredito que sim (promoção é reflexo da avaliação)”. (Entrevistado 4)*

As avaliações e medições de desempenho constantes parecem ser a materialização do risco diário ao qual os empregados se submetem. De acordo com Sennet (1999) os manuais de negócios propõem que os indivíduos permaneçam em um estado contínuo de vulnerabilidade quando celebram a adoção do risco diário na empresa flexível.

Entretanto, algumas pessoas não se adaptam a estar sempre sendo testadas e não encontrar medidas objetivas nas quais se possam reconhecer um trabalho bem feito (SENNETT, 2005). Algumas dúvidas parecem pairar sobre a objetividade dos processos de avaliação de desempenho e de promoção anual:

*“Apesar de eu ter todas as avaliações boas eu não fui promovido, fiquei sem entender aquilo, e isso de fato gera uma certa insatisfação; porque você fica*

*pensando: "pra que serve a avaliação? [...] porque eu vi que não é bem assim. [...] Daí você fica se questionando será que essa avaliação é mesmo pra avaliar. [...] Claro que não é regra a pessoa passar por cima da avaliação, mas eu vi que acontece. Eu não sabia que acontecia. Não tinha visto até então. (Entrevistado 1)*

*"Às vezes acontece de você trabalhar com uma pessoa mais teu amigo, e acaba puxando a brasa para você. [...] Porque aparentemente o desempenho foi o mesmo, mas um teve promoção diferente do outro. Na verdade é porque cada um tem o seu conselheiro, e na hora que tem a reunião, cada um deve defender o seu aconselhado de uma forma diferente do outro". (Entrevistado 3)*

*"A única coisa que não é um mar de rosas pra mim é a questão das avaliações, mas não acho que isso seja exclusividade da empresa". (Entrevistado 10)*

A disposição de arriscar não é mais domínio apenas de capitalistas ou indivíduos extremamente aventureiros, já que o enfrentamento do risco passa a ser uma necessidade diária para os trabalhadores. Sennet (1999) destaca que correr riscos pode ser em muitas circunstâncias diferentes, um teste de caráter.

O processo de promoção anual leva em conta apenas as avaliações de desempenho efetuadas no ano em curso, ignorando o desempenho anterior do profissional. A cada promoção recebida, a avaliação de desempenho volta a "estaca zero" e se inicia um novo esforço para alcançar a etapa seguinte, desqualificando os méritos acumulados.

Esta prática concentra-se na capacidade imediata e não leva em conta que a simples passagem do tempo, necessária para acumular aptidões, dá à pessoa posição e direitos.



Estes parecem ser desconsiderados, pois possivelmente são percebidos como uma das “faces do mal” do velho sistema burocrático (SENNETT, 2005).

Parece surgir aqui uma contradição no sistema em relação à meritocracia: ser promovido deixa de ser decorrência de um acúmulo de méritos e torna-se o resultado de um teste de resistência. Considerando que o indivíduo “deu conta” dos desafios e mostrou potencial de gerar lucros futuros então pode ser promovido – o foco deixa de ser sobre os méritos passados e passa a considerar prioritariamente o potencial de realizações futuras.

### ***Condições de Quebra do Contrato***

Ao serem perguntados sobre o que os faria sair da empresa, os entrevistados nos apresentaram o que chamamos de *condições antecipadas de ruptura de contrato*. O termo do contrato mais freqüente mencionado é a *remuneração*, que se fosse bem maior os faria deixar a empresa.

Parece haver aqui a *quebra hipotética* do contrato psicológico, por parte dos empregados, a respeito das promessas que fizeram em troca da *remuneração de longo prazo*. Ou seja, a quebra de contrato não seria decorrência de percepção de violação (fracasso em atender aos termos do contrato), mas de fraqueza contratual perante uma prova imposta pelo mercado de trabalho.

*“Eu acho que a única coisa que me faria querer sair é estar precisando de dinheiro, querer um salário maior, ou eu querer ter um filho... mas eu não vou ter filho, agora não. Mas eu só vejo esses dois motivos”. (Entrevistado 3)*

*“Quando eu não tivesse mais prazer no que eu tivesse fazendo, ou se eu recebesse uma proposta muito boa em termos salariais e em termos profissionais. [...] que eu não trabalhasse tanto como aqui, e que eu possa crescer, progredir, ter perspectiva”. (Entrevistado 7)*

Nas narrativas anteriores surge também outra explicação que justificaria o monitoramento do mercado em busca de outras oportunidades: as mudanças internas. Neste caso elas se apresentam de duas formas: (1) como uma mudança na vida pessoal – o desejo de ter um filho – que é considerado incompatível com a relação de trabalho estabelecida; e (2) a mudança dos objetos que permitem a realização pessoal articulada através do prazer obtido com o trabalho. Rousseau (1995) argumenta que mudanças desta natureza podem alterar a percepção dos indivíduos sobre a avaliação de justiça e equilíbrio do contrato psicológico.

As narrativas indicam que propostas de remuneração maior seriam aceitas, mas sob a condição que outros termos tais como: *aprendizado, prazer no trabalho, desenvolvimento e carreira, estabilidade e garantia de crescimento* acompanhassem o novo contrato:

*“Uma outra oportunidade mais interessante. [...] Uma proposta de aprendizado interessante”. (Entrevistado 1)*

*“Quando eu chegar lá em cima, no caso de uma oportunidade boa, que me faça melhorar, me faça crescer profissionalmente e não ficar estagnado no cargo de gerente de auditoria, aí, talvez eu saia”. (Entrevistado 2)*

*“Talvez um aumento significativo no salário... só salário mesmo.... [...] Porque aqui dentro temos plano de carreira, então, não adianta ganhar um pouco mais e passar três anos ganhando aquilo”. (Entrevistado 5)*

Outros termos mencionados como passíveis de ruptura de contrato citados foram: *reconhecimento, respeito e qualidade de vida:*

*“Só se eu não tivesse mais vida aqui! Isso me faria sair. O equilíbrio então... Tem que ter tudo. Você não pode viver pro trabalho, você tem que trabalhar pra viver”. (Entrevistado 6)*

*“Não ter meu trabalho reconhecido. Se eu não for promovida quando eu achar que mereço, e sem nenhuma explicação. Se alguém me insultar de alguma maneira ou pessoalmente. Tem coisas que não dá pra deixar passar”. (Entrevistado 11)*

Quase todas as narrativas oscilam claramente entre a possibilidade de um relacionamento de longo prazo e o mercado de trabalho. A relação de trabalho parece estar sempre sendo posta à prova, pode até se tornar de longo prazo, mas está constantemente sendo redefinida pelo poder do mercado (CAPPELLI, 1999).

### ***Condição de Mulher***

Uma situação cada vez mais comum refere-se aos casais de “carreiras duplas”, onde ambos buscam de forma similar o seu desenvolvimento profissional. Apesar de a carreira trazer muitas oportunidades para as mulheres, a maior parte dos trabalhos domésticos continua de sua responsabilidade (KANTER, 1997), além da educação dos filhos:

*“Quem é mulher, quer ir à festinha do colégio com o filho, pegar e levar na escola, ter mais tempo pra estar com filho, e isso aqui você não vai conseguir fazer isso”. (Entrevistado 8)*

*“A qualidade de vida de auditoria não é muito boa. Principalmente na questão de tempo com a família, pras mulheres tem a questão de ser mãe, e isso é bem complicado”. (Entrevistado 10)*

*“É difícil (conciliar a vida profissional e pessoal), sendo solteira é muito mais fácil, mas casada é difícil, [...] eu, como mulher, sinto a necessidade de cozinhar pra ele, de chegar antes em casa e fazer o jantar, mas nem sempre é possível, e eu me sinto culpada”. (Entrevistado 11)*

Apesar de as empresas adotarem políticas de oportunidades iguais de carreira para homens e mulheres, não aceitam menos que pessoas totalmente comprometidas e que se submetam à sobrecarga de trabalho (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

As mulheres que formam família dividem sua atenção entre o trabalho, o lar, o marido e os filhos. Precisam cuidar da manutenção da casa e das roupas; comprar mantimentos e cuidar da alimentação da família; acompanhar as atividades dos filhos e sua educação; e, além disso, estarem bem apresentáveis, cuidar do seu desenvolvimento intelectual e profissional e serem sempre “disponíveis, flexíveis e móveis” para atender às necessidades da empresa.

Percebemos que as práticas de gestão que abriram as oportunidades de trabalho para as mulheres, também aumentaram as barreiras para consegui-las (KANTER, 1997) e tornaram suas relações de trabalho mais vulneráveis. Alguns dos entrevistados, tanto homens quanto mulheres, apesar de não viverem ainda esta situação, já percebem que há fortes indícios de que as promessas feitas pela empresa possam ser improfícuas para mulheres que busquem um contrato de *carreira na organização*.

## 6 CONCLUSÕES

### *6.1 Introdução*

Minha intenção de investigação inicial foi a análise da formação do contrato psicológico, pois a identificação dos termos do contrato parecia um tema mais estudado pela literatura e por pesquisas acadêmicas empíricas (DE VOS e BUYENS, 2005; HERRIOT, MANNING e KIDD, 1997; KOTTER, 1973; LESTER e KICHUL, 2001; ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994; ROUSSEAU, 1990; SUTTON e GRIFFIN, 2004; TEKLEAB e TAYLOR, 2003).

Entretanto, não pude me furtar de expandir minhas análises e conclusões para os termos componentes do contrato e para os impactos que as transformações ocorridas nas relações de trabalho no período pós-moderno trouxeram para o contrato psicológico.

Das narrativas, surgiram categorias que saltavam à minha frente implorando por serem notadas e consideradas. Mostraram-se tão fortes, salientes e presentes nas narrativas destes jovens recém iniciados no mundo do trabalho que não pude me furtar a relatá-las e comentá-las.

Numa análise preliminar, o conjunto de categorias surgidas parecia remeter a termos descritivos do “Terceiro Espírito do Capitalismo” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006) que oferece uma proposta sedutora de autonomia, realização pessoal, desenvolvimento de

competências, projetos interessantes, liberdade sem fronteiras, múltiplas conexões, reconhecimento por seus próprios méritos, flexibilidade e mobilidade. Este espírito traz diversos riscos não só para os indivíduos, mas também para as organizações. Um deles se refere ao risco de os empregados perseguirem de forma oportunista seus próprios interesses sem levar em consideração os interesses da organização (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

Neste ambiente, formas passageiras de associação se concretizam no trabalho de equipe, cujos componentes podem mudar na passagem entre tarefas e projetos. São valorizados os que sabem trabalhar com pessoas diferentes, provam ser flexíveis e abertos a novos projetos e sempre conseguem se adaptar a novas circunstâncias (SENNETT, 2005). No regime que celebra a flexibilidade, as dificuldades materializam-se no ato de correr riscos permanentemente. Os indivíduos usam o distanciamento e o cooperativismo superficial como uma blindagem que os protege melhor ao lidar com esta realidade ao invés de comportamentos baseados em valores como lealdade e comprometimento.

Embora as categorias surgidas nas narrativas dos entrevistados tenham proximidade com características do “Terceiro Espírito do Capitalismo” ((BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006), a empresa estudada parece oferecer a todos promessas padronizadas peculiares dos contratos do *old deal* que asseguram relacionamentos de longo prazo, carreira, treinamento e segurança (CAPPELLI, 1999).

As promessas, por sua vez, apesar de manterem similaridade com o *old deal*, parecem se configurar como prêmio máximo conferido aos melhores, mais capazes, mais corajosos e mais resistentes – os que provem ser “grandes homens” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006).

Este contrato se diferencia de um relacionamento *old deal*, pois a carreira de longo prazo não surge como um reconhecimento pelos serviços prestados no passado, mas é o resultado de testes de resistência e de potencial, renovados continuamente. Ascender ao cargo de gerente é um reconhecimento de que se está apto a trazer lucros futuros para a empresa, pois já se enfrentou diversas provas e desafios ao seu potencial.

Outra distinção do caso estudado em relação ao contrato de *old deal* é a longevidade da relação. No *old deal* havia a segurança de uma relação de longo prazo para todos os empregados, que neste caso não parece existir, pois se instala um processo de exclusão dos que não conseguem superar as provas de resistência impostas pelo trabalho.

Entretanto, apesar de aparentemente oferecer promessas inerentes a uma relação de *old deal*, as práticas de gestão de recursos humanos da empresa têm características do “Terceiro Espírito do Capitalismo”: a empresa exige mobilidade geográfica, autocontrole, e trabalho por projetos, enquanto torna o funcionário responsável por seu desenvolvimento, (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006). São termos que parecem caracterizar a existência de um contrato similar ao proposto teoricamente por Cappelli (1999) e denominado por *new deal*.

## **6.2 Respostas as Questões de Pesquisa**

Apresentamos a seguir nossas percepções e conclusões em relação às questões de pesquisa que orientaram nosso estudo de caso.

### **Questão 1**

*Qual a origem dos termos do contrato psicológico: eles surgem de promessas feitas diretamente pela organização ou podem surgir de outras fontes?*

Esta questão surgiu a partir da discordância encontrada na literatura sobre a origem dos termos do contrato psicológico. Alguns autores defendem que estes se originam de expectativas e crenças que os indivíduos possuem (HANDY, 1978; KOTTER, 1973; SCHEIN, 1980), enquanto outros argumentam que só podem ser considerados como termos do contrato as promessas feitas, sejam elas explícitas ou implícitas (CONWAY e BRINER, 2005; GUEST, 1998; GUEST, 2002; MORRISON e ROBINSON, 1997; ROUSSEAU, 1990, 1995).

Apesar de este ser um tema de debate na literatura, os indivíduos entrevistados não parecem diferenciar as origens dos termos, quando se trata de descrever sua relação de trabalho, como já havia sido antecipado por Guest (1998). Ou seja, não diferenciam se os termos componentes de seus contratos psicológicos tiveram origem de promessas feitas pela empresa ou surgiram de suas próprias expectativas.



Uma possível implicação diz respeito à possibilidade de formação do contrato psicológico de forma independente do discurso da empresa. Isto é, a despeito de apresentar um discurso consistente com suas práticas e processos de gestão de recursos humanos, parece haver “zonas cinzentas”, formadas pelas expectativas que os indivíduos trazem consigo, com potencial de tornarem-se termos de seus contratos.

Mesmo que tentem incentivar a articulação destas expectativas em seus processos de recrutamento, as empresas correm riscos de desconhecê-los. Desta forma, estariam menos aptas a lidar com estes termos, limitando sua capacidade de gestão do contrato psicológico de seus funcionários.

### **Questão 2**

*Quais são os fatores contextuais - individuais ou organizacionais - que podem influenciar na formação do contrato psicológico?*

Em linha com outros pesquisadores (ROUSSEAU, 2001; ROUSSEAU e GRELLER, 1994; SUTTON e GRIFFIN, 2004; TARIS, FEIJ e CAPEL, 2006), concluímos que o processo de formação do contrato psicológico se inicia antes de o indivíduo ser contratado pela organização; ou seja, é influenciado por expectativas anteriores a este relacionamento, evolui, e é revisado periodicamente como resultado do sentido obtido através das experiências no ambiente de trabalho.

Percebemos que o discurso organizacional influencia de forma relevante a formação do contrato psicológico e as práticas de gestão de recursos humanos reforçam e dão credibilidade às promessas feitas. Entretanto, trata-se de uma credibilidade parcial, pois a empresa não pode garantir que todas as promessas feitas sejam cumpridas. Exemplo disso é a promessa de que todos podem tornar-se sócios da empresa.

Outro elemento que surge como modelador do contrato psicológico é a *imagem do emprego na empresa (company employment image)*, formada através da busca ativa de informações sobre a empresa no processo de pré-contratação (LEMMINK, SCHIJF e STREUKENS, 2003).

A relevância das práticas de gestão de recursos humanos não se dá apenas na formação do contrato psicológico, mas também na sua gestão. Os processos de *avaliação de desempenho* e de *promoção anual* servem como o meio para a gestão contínua do contrato psicológico. Através destes processos, tanto o indivíduo quanto os agentes da empresa discutem, realinham e renovam suas promessas e expectativas.

Tendo por base o Modelo Conceitual, apresentado no item 2.3 do Referencial Teórico, destacamos (em cor vermelha na Figura 7) os elementos formadores do contrato psicológico no caso estudado:

Figura 7: Principais Elementos Formadores do Contrato Psicológico  
(elaborado pela autora)

Processo	<p><b>Pré-contratação</b> Imagem do emprego na empresa Socialização antecipatória</p>	<p><b>Recrutamento:</b> Políticas e práticas de RH Estilos e discursos dos agentes Discurso organizacional Socialização antecipatória</p>	<p><b>Socialização inicial</b> Políticas e práticas de RH Gestão de desempenho Cultura organizacional Estilos e discursos dos agentes Discurso organizacional Socialização antecipatória</p>	<p><b>Experiências posteriores</b> Políticas e práticas de RH Gestão de desempenho Cultura organizacional Estilos e discursos dos agentes Discurso organizacional Socialização antecipatória</p>
	<p><b>Contrato Psicológico</b> Promessas e obrigações</p>			
Contexto	<p><b>Contexto Individual:</b> Idade Gênero Educação Nível na hierarquia Tipo de trabalho Carga horária Tipo de contrato Etnia Tempo no cargo Remuneração</p>		<p><b>Contexto Organizacional:</b> Setor Tamanho Natureza da propriedade Estratégia de negócios Reconhecimento do sindicato Mercado de trabalho Modelos mentais dos agentes Viés cognitivo dos agentes Normas profissionais Crenças sociais</p>	
	<p><b>Experiência anterior</b> Modelos mentais Viés cognitivo <b>Expectativas pré-contratação</b> <b>Motivação para carreira</b> <b>Significado do trabalho</b> Local de controle Orientação de troca Normas profissionais Crenças sociais</p>			

Portanto, podemos concluir que:

1. Quanto ao *contexto individual*, percebemos claramente que, neste caso, parecem influenciar na formação do contrato psicológico: a experiência anterior, as expectativas pré-contratação, a motivação para carreira e o significado do trabalho.

Entretanto, não pudemos concluir sobre a influência dos demais fatores do contexto individual, possivelmente como decorrência de limitações do grupo estudado (apresentava exatamente as mesmas características ou pequenas variações) e por não terem surgido nas narrativas.

2. Quanto ao *contexto organizacional*, o setor de atuação e o tamanho da empresa parecem contribuir para a criação de expectativas pré-contratação. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos surgem como os elementos que mais intensamente contribuem para a formação do contrato psicológico neste caso.

### **Questões 3 e 4**

*Quais são as condições hipotéticas de ruptura do contrato? Quais os termos que se destacam nesta situação?*

Para que pudéssemos responder estas questões identificamos inicialmente os termos que surgem em cada uma das etapas da formação do contrato psicológico. Estes termos foram mapeados e estão apresentados na Figura 6 a seguir:

Figura 6: Formação do Contrato Psicológico  
(elaborado pela autora)

<b>Etapas da Relação de Trabalho</b>		
<b>Pré-contratação</b>	<b>Recrutamento</b>	<b>Socialização Inicial e Experiências Posteriores</b>
<b>Termos do Contrato Psicológico</b>		
<b>Promessas Organizacionais</b>		
Aprendizado Distinção Empregabilidade Mobilidade geográfica Crescimento rápido Experiências diferenciadas		Alta remuneração no longo prazo Reconhecimento Suporte emocional
<b>Promessas dos Indivíduos</b>		
	Baixa remuneração inicial (aceitar)	Disponibilidade (geográfica e de tempo) Flexibilidade Atualização constante Determinação e resistência
		Aceitar desafios Responsabilidade Alta carga de trabalho

Neste caso, talvez como decorrência do *contrato psicológico normativo*, percebemos que nas etapas iniciais do relacionamento (*pré-contratação* e *recrutamento*) os termos encontrados no discurso dos funcionários são consistentes, em sua maioria, com os termos expressos no discurso organizacional (aprendizado, distinção, empregabilidade, crescimento rápido). O primeiro termo de promessa do indivíduo surge no recrutamento (baixa remuneração inicial) como a aceitação de uma condição de contrato imposta pela empresa.

Nas etapas de *socialização* e *experiências posteriores* se confirmam os termos adquiridos anteriormente; estes são detalhados e alguns recebem credibilidade através das práticas de gestão de Recursos Humanos da empresa. Surgem ainda novos termos decorrentes

de promessas dos indivíduos para com a empresa (disponibilidade, flexibilidade, atualização constante, determinação e resistência, alta carga de trabalho, aceitar desafios e responsabilidade) e da empresa para com os indivíduos (suporte emocional, alta remuneração no longo prazo e reconhecimento).

No que se refere a uma eventual ruptura, curiosamente o termo mais fortemente relatado pelos entrevistados é a oferta de maior remuneração vinda do mercado. Este é um termo regularmente minimizado em seu valor, em quase todas as narrativas dos entrevistados, que se expressa na aceitação de uma *remuneração inicial baixa*. Igualmente, as narrativas indicam que a promessa de maior remuneração só poderia se efetuar no longo prazo.

Vale destacar que o rompimento não teria origem no descumprimento da promessa de *alta remuneração no longo prazo* por parte da empresa, mas sim pela possibilidade de recebimento imediato de melhor salário, mesmo que vindo do mercado. A quebra de contrato não seria decorrência da percepção de violação do empregador (fracasso em atender aos termos do contrato), mas de fraqueza contratual perante uma prova imposta pelo mercado de trabalho. É de se notar que por parte do indivíduo, a lealdade não se apresentou como um termo constituinte de suas obrigações.

Concluimos que a relação de trabalho não é mais regida apenas pelo contrato psicológico negociado implicitamente entre a empresa e seus empregados. No ambiente atual de negócios, ele parece estar sempre sendo posto à prova pelo poder do mercado.

## **6.3 Conclusões Adicionais**

### **6.3.1 Tipos de Contrato**

A similaridade das narrativas dos funcionários entrevistados sugere que os indivíduos expressam um *contrato psicológico normativo* existente na empresa (ROUSSEAU, 1995). Podemos assumir que encontramos, neste caso, as condições necessárias para que o contrato normativo se estabeleça: (1) o alto grau de interação entre os indivíduos, (2) o compartilhamento de informações, e (3) o ambiente social comum a todos (ROUSSEAU, 1995). Estas três condições surgem em consequência das práticas de gestão de recursos humanos adotadas: os *trainees* são contratados em “turmas”, que são “socializadas” e treinadas ao longo de suas carreiras mantendo esta configuração; trabalham em diversas equipes, têm perfis similares (formação, faixa etária, estado civil) e interagem em um ambiente social comum onde exercem, em alto grau, o compartilhamento de informações.

Concluimos que o *discurso organizacional* e as *práticas de gestão de recursos humanos* oferecerem promessas padronizadas a todos os funcionários, formando um *contrato psicológico normativo* do qual derivam três grupos de contratos diferenciados. Os entrevistados parecem fazer um recorte das promessas feitas pela empresa, que se encaixam ou se alinham com suas expectativas sobre a relação de trabalho, formando assim seu contrato psicológico individual.

Além da *motivação para carreira*, como fator de influência na formação do contrato psicológico (ROUSSEAU, 1990), percebemos a existência de outros antecedentes que podem contribuir para a formação de contratos diferenciados: *expectativas geradas na*

*etapa pré-contratação e o significado do trabalho (DE VOS e BUYENS, 2005). Estes parecem moderar os três tipos de contratos identificados neste estudo: contratos de certificação, escola ou carreira na organização.*

Ou seja, os contratos guardam similaridades quanto à percepção das promessas feitas por parte da empresa, entretanto se diferenciam quanto às promessas dos indivíduos para a organização em relação a dois aspectos: o tempo que pretendem permanecer na organização e a sua motivação para lá estar.

Finalmente, a experiência da autora desta pesquisa permite, ainda, enunciar a hipótese de que estas regras transcendem a empresa estudada e tendem a formar um padrão na indústria de auditoria. Sabemos que as grandes empresas atuantes neste segmento possuem características operacionais muito similares além de adotarem práticas de gestão de recursos humanos bastante semelhantes.

### **6.3.2 Termos do Contrato Psicológico**

Ao identificarmos relações de troca entre os termos do contrato, conseguimos um resultado poucas vezes obtido entre as pesquisas que tratam de contrato psicológico (CONWAY e BRINER, 2005).

Alguns termos de troca encontrados foram claramente articulados pelos entrevistados - a estes chamamos de *termos de troca explícitos* - e outros - denominamos de *termos de*

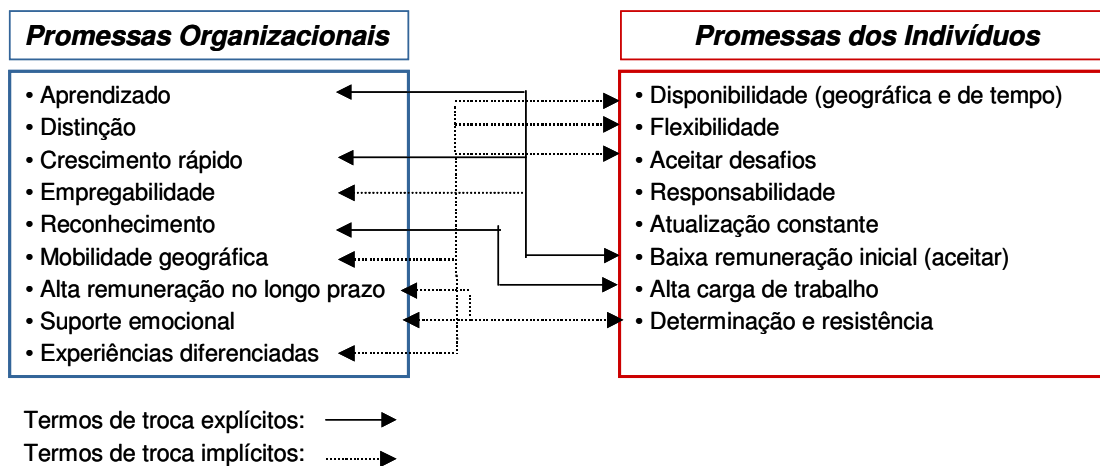


*troca implícitos* - surgiram, entretanto, de forma mais sutil e foram subentendidos nas argumentações.

Apresentamos (Figura 8) os termos do contrato psicológico encontrados no caso analisado:

Figura 8: Termos do Contrato Psicológico

(elaborado pela autora)



Os termos de troca explícitos indicam que os indivíduos estão dispostos a se submeter a *alta carga de trabalho* em troca de *reconhecimento* por parte da empresa. Ao mesmo tempo em que aceitam a *baixa remuneração inicial* em troca de promessas de *aprendizado e crescimento rápido*.

## **6.4 Implicações Práticas**

Os resultados do estudo indicam haver uma crescente complexidade na gestão do contrato psicológico, agravado por uma exteriorização parcial do controle da relação de trabalho. A percepção que os envolvidos formam sobre o contrato de trabalho está cada vez mais sujeita às oscilações e ao poder do mercado de trabalho (CAPPELLI, 1999).

Possivelmente ainda estamos em processo de transição entre o *old deal* e *new deal* (CAPPELLI, 1999). O caso estudado transita ainda entre dois mundos (*old* e *new deal*), pois nele habitam diferentes gerações de funcionários, algumas das quais ainda crentes na força das promessas e no relacionamento de longo prazo. Convivem também políticas e práticas de ambos os mundos lidando com situações de gestão inseridas em um ambiente de negócios pós-moderno e globalizado.

Este caso exemplifica as contradições identificadas por Cappelli (1999), características dos novos contratos psicológicos, possivelmente como decorrência dos esforços organizacionais em demonstrar honestidade nos termos oferecidos e suscitar razões que permitam o surgimento de otimismo e interesse na relação de trabalho.

Percebemos o surgimento de um agente externo – o poder do mercado de trabalho - ainda não considerado nos modelos teóricos explicativos (GUEST, 2004; ROUSSEAU, 1995), e que minimiza a capacidade da organização em gerenciar os contratos psicológicos estabelecido com seus funcionários.

As empresas do setor não parecem estar preparadas para lidar com este componente, pois se percebe o desenvolvimento um discurso endógeno para seus funcionários. Uma das questões que se coloca é como lidar com as oscilações de poder do mercado de trabalho sem perder a congruência de suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos, assim como a sua capacidade de gerenciar os contratos estabelecidos.

Outra questão que merece consideração está relacionada com as mudanças que podem ocorrer na percepção dos indivíduos sobre o modelo de contrato psicológico oferecido por esta indústria. Observamos alterações em andamento, quando os funcionários declaram que almejam a posição de gerente – possível de ser alcançada mais rapidamente – ao invés de perseguirem a possibilidade de serem alçados a sociedade, oferta que parece ter sido “objeto de desejo” de gerações passadas.

Este modelo corre o risco de perder sua força de atração sobre jovens profissionais, não apenas como consequência de transformações no mercado de trabalho, mas também em suas percepções e desejos. Os indivíduos podem, por exemplo, reconhecer a promessa de empregabilidade como uma ilusão (CAPPELLI, 1999), ou desejar a antecipação das recompensas e do reconhecimento de forma a obter os benefícios de seus sacrifícios no curto prazo (BAUMAN, 2007; BAUMAN, 2001; DEJOURS, 2006).

## **6.5 Implicações Teóricas**

As conclusões deste estudo trazem implicações para o desenvolvimento do conhecimento acerca das relações de trabalho. Percebemos que a teoria do contrato psicológico que, em geral, parecia já exaustivamente estudada e composta por um grupo de modelos explicativos, aparentemente amadurecidos, requer mais investigação.

Conseguimos neste estudo avançar o conhecimento em relação ao processo de formação do contrato psicológico. Esta área da teoria vem recebendo pouca atenção da pesquisa acadêmica, que tem se concentrado na identificação do conteúdo e na avaliação da violação do contrato psicológico (CONWAY e BRINER, 2005; ROUSSEAU, 2001).

Concluimos que a teoria existente acerca da violação do contrato psicológico (ROUSSEAU, 1995) apresentada no Referencial Teórico (item 2.1.7, p. 43) não consegue mais explicar completamente questões relacionadas à quebra do contrato psicológico no contexto do *new deal* (CAPPELLI, 1999).

Como pudemos observar no caso estudado, a ruptura hipotética do contrato psicológico não ocorre pela percepção de violação deste, mas como decorrência de forças do mercado de trabalho. A violação não se restringe mais a ser moderada pela percepção da força do relacionamento, justiça nos procedimentos e credibilidade das explicações (ROUSSEAU, 1995), mas pode ser determinada pela atratividade do mercado de trabalho, pela busca de projetos que sejam mais interessantes para a construção da

reputação do indivíduo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006) ou mais alinhados com seus desejos e objetivos pessoais.

O modelo para aplicação do contrato psicológico nas relações de trabalho proposto por Guest (2004), apresentado no Referencial Teórico (item 2.1.2, p. 27), postula que contribuem para a formação do contrato psicológico nas relações de trabalho fatores contextuais, políticas e práticas da empresa e o discurso de seus agentes.

O autor limita os fatores contextuais a elementos relacionados com aspectos individuais e organizacionais. Dentre os fatores individuais, se inserem: idade, gênero, educação, nível na hierarquia, tipo de trabalho, carga horária, tipo de contrato, etnia, tempo no cargo e remuneração. Enquanto entre os fatores organizacionais Guest (2004) relaciona: o setor de atuação, o tamanho da empresa, a natureza da propriedade, sua estratégia de negócios e o reconhecimento que tem do sindicato.

Os resultados deste estudo deixam evidente a existência de outros fatores contextuais que contribuem para a formação do contrato psicológico e devem ser inseridos no modelo de Guest (2004): expectativas pré-contratação, significado do trabalho, motivação para carreira, imagem do emprego na empresa, a força do mercado de trabalho, a incerteza sobre o futuro e a desqualificação das relações de longo prazo.

Estes são elementos novos que se arraigaram nas relações de trabalho e que sugerem a revisão dos modelos teóricos existentes.

### ***6.7 Recomendações para Pesquisas Futuras***

Este estudo examinou a formação do contrato psicológico em uma empresa multinacional prestadora de serviços profissionais, estabelecida no Brasil há mais de cem anos e com sólidas práticas de gestão de Recursos Humanos.

A extensão deste estudo para empresas com características diversas, tais como empresas jovens, em expansão ou estabilizadas, e que estejam em processo de construção de suas práticas de gestão de Recursos Humanos, em muito enriqueceria o conhecimento sobre o processo de formação do contrato psicológico.

Outro tema a ser investigado está relacionado com as estratégias em uso pelas empresas para configurar os novos contratos psicológicos como forma de minimizar as contradições encontradas por este estudo.

As relações de trabalho existentes no caso estudado eram de forma geral homogêneas, bem como as promessas da empresa eram padronizadas. Uma questão que se coloca e merece interesse é a investigação da convivência simultânea de contratos diferentes em contextos onde se encontram diversos tipos de relações de trabalho: empregados, indivíduos contratados para projetos, prestadores de serviços vinculados a empresas fornecedoras de serviços estratégicos e prestadores de serviços vinculados a terceirização de serviços não estratégicos.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats e ROBERTSON, Maxine. The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. **Organization**, v. 13, n. 2, p. 195-224, 2006.

ALVESSON, Mats e WILLMOTT, Hugh. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Jinkings, 2006. 261 p.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007. 210 p.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. 258 p.

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Eve. **The new spirit of capitalism**. London: Verso, 2006. 800 p.

CAPPELLI, Peter. **New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce**. Boston: Harvard Business School, 1999. 316 p.

CONWAY, Neil e BRINER, Rob B. **Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research**. New York: Oxford, 2005. 226 p.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2002. 320 p.

DABOS, Guillermo E. e ROUSSEAU, Denise M. Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 52-72, 2004.

DE VOS, Ans e BUYENS, Dirk. Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 13, n. 1, p. 41-52, 2005.

DE VOS, Ans; BUYENS, Dirk e SCHALK, René. Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 537-559, 2003.

DE VOS, Ans; BUYENS, Dirk e SHALK, Rene. Antecedents of the Psychological Contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts. Working paper No. 2001, 2001/120. Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. 41 p., 2001.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: (org.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992, 205 p.

\_\_\_\_\_. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 158 p.

GRANOVETTER, Mark S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GUEST, David E. Is the psychological contract worth taking seriously? **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. Special issue: The psychological contract at work, p. 649 -664, 1998.

\_\_\_\_\_. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. **Applied Psychology: an International Review**, v. 53, n. 4, p. 541-555, 2004.

GUEST, David E; CONWAY, Neil. Communicating the psychological contract: An employer perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 22, 2002.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 498 p.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992. 349 p.



HERRIOT, Peter; MANNING, W.E.G. e KIDD, Jennifer M. The content of the psychological contract. **British Journal of Management**, v. 8, p. 151-162, 1997.

KANTER, R. M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 456 p.

KOTTER, John Paul The psychological contract: managing the joining-up process. **California Management Review**, v. 15, n. 3, p. 91, 1973.

LEMMINK, Jos; SCHIJF, Annelien e STREUKENS, Sandra. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, p. 1-15, 2003.

LESTER, Scott W. e KICHUL, Jill. Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. **Human Resource Planning**, v. 24, n. 1, p. 10-21, 2001.

LEVINSON, Harry. Reciprocaton: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370-390, 1965.

LOUIS, Meryl R. Surprise and sense making: what new-comers experience in entering unfamiliar organiztional settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 226-251, 1980.

MERTON, Robert K. **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press, 1968. 702 p.

MORRISON, Elizabeth W. e ROBINSON, Sandra L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226, 1997.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S. e ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 137 - 152, 1994.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, p. 121-139, 1989.

\_\_\_\_\_. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

\_\_\_\_\_. **Psychological Contract in Organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995. 242 p.

\_\_\_\_\_. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 511-541, 2001.

ROUSSEAU, Denise M. e GRELLER, M. M. Human resource practices: administrative contract makers. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 385-401, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology**. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980. 274 p.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. 10. Rio de Janeiro: Record, 2005. 204 p.

SHORE, Lynn M. e COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A. M. Editorial new developments in the employee-organization relationship. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 443 - 450, 2003.

SIMS, Ronald R. Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 373-382, 1994.

SUTTON, Gigi e GRIFFIN, Mark A. Integrating expectations, experiences and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. p. 493-514, 2004.

TARIS, Toon W.; FEIJ, Jan A. e CAPEL, Sandra. Great expectations - and what comes of it: the effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 14, n. 3, p. 256-268, 2006.

TAYLOR, Shelley E. e BROWN, Jonathon D. Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 2, p. 193-210, 1988.

TEKLEAB, Amanuel G. e TAYLOR, M. Susan Aren't there two parties in an employment relationship? **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 585-608, 2003.

THOMAS Jr, R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: Como Gerenciar o Contrato Psicológico. 1974, revisada em 1985. In: VROOM, Victor H (org.). **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 37-54. (Harvard Business Review Book).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 1989. Newbury Park: Sage, 1984. 166 p.

## ANEXO: Roteiro Utilizado

Introdução	<i>[Explicar a pesquisa e pedir autorização para gravar, informando do caráter de confidencialidade de todas info.]</i>
Dados básicos	<p>Vamos começar com perguntas de natureza pessoal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dados básicos: sexo, idade, estado civil, filhos, outros dependentes, grau de instrução, tempo na empresa.</li> <li>2. Faça um breve histórico da sua vida profissional. (obter tempo de permanência em cada emprego)</li> </ol>
Formação do CP através da Imagem corporativa e socialização antecipatória	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. O que motivou você a se candidatar ao processo seletivo da empresa?</li> <li>4. Que informações você tinha sobre a empresa como empregadora? Onde você obteve estas informações?</li> <li>5. Qual era a imagem que você tinha do empregado da empresa antes de participar do processo seletivo?</li> </ol>
Formação do CP através do processo de recrutamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. No processo de recrutamento que informações você recebeu da empresa sobre o trabalho, os benefícios e as oportunidades que encontraria aqui?</li> <li>7. Que outras expectativas você tinha em relação à empresa, no momento da contratação?</li> </ol>
Evolução contínua do CP	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quando você começou a trabalhar, surgiram novas expectativas? Quais?</li> <li>9. Discutiu estas expectativas com alguém na empresa? Qual foi o resultado?</li> <li>10. Depois deste momento a empresa lhe fez outras promessas? Quais? Em que contexto? Quem fez?</li> <li>11. Quais são as suas expectativas hoje? A empresa as conhece? Em que circunstâncias você as discutiu? Com quem?</li> </ol>

Situação atual do CP	<p>12. De que forma seu desempenho é avaliado e acompanhado? É discutido com você? Por quem?</p> <p>13. Você conhece quais são as oportunidades de desenvolvimento disponíveis para você?</p> <p>14. Qual é a imagem que você tem hoje do empregado da empresa?</p> <p>15. Pensando no trabalho como uma relação de troca: quais são seus deveres para com a empresa?</p> <p>16. E quais são os deveres da empresa para com você?</p>
Projeção do futuro: identidade e CP	<p>17. Voltando a você com indivíduo: quem você pretende ser no futuro?</p> <p>18. Quais são os seus planos para a sua carreira?</p> <p>19. Você vê a oportunidade de concretizar seus planos na empresa? Por quê?</p>
Identidade corporativa	<p>20. Em sua opinião, como a empresa se diferencia de outros locais onde trabalhou?</p>
Robustez do contrato psicológico	<p>21. O que faria você sair da empresa?</p>
Identidade social e profissional	<p>22. Você acha que trabalhar na empresa o modificou de alguma forma? Como?</p>
Encerramento	<p><i>Existem outras questões, sobre sua relação com a empresa, que você considera relevante e que não foram abordadas? Quais?</i></p> <p><i>Muito obrigado pela sua colaboração.</i></p>

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)