

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
RENATA TEIXEIRA FIGUEIRA

A FORMAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO E A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS DE SOCIALIZAÇÃO

RIO DE JANEIRO
2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Renata Teixeira Figueira

A FORMAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO E
A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS DE SOCIALIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação 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.

Orientadora: Prof^a. Ursula Wetzel, D.Sc.

RIO DE JANEIRO

2009

Figueira, Renata Teixeira.

A formação do contrato psicológico e a influência das práticas organizacionais de socialização / Renata Teixeira Figueira. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto COPPEAD de Administração, 2009.

xi, 208 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2009.

Orientadora: Ursula Wetzel

1. Contrato psicológico. 2. Socialização de recém-chegados. 3. *Sensemaking*. 4. Administração – Teses. I. Wetzel, Ursula (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

Renata Teixeira Figueira

A FORMAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO E
A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS DE SOCIALIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação 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

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

Prof.a. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Prof.a. Ana Heloísa da Costa Lemos, D.Sc. (PUC – RJ)

À minha mãe e à minha filha,
cuja chegada aguardo ansiosamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a algumas pessoas que tiveram uma contribuição inestimável para a realização desse trabalho. Registro, inicialmente, meu agradecimento a toda minha família pelo carinho e apoio; especialmente à minha mãe, não apenas pelo incentivo que sempre deu para a continuidade dos estudos, mas também pelo seu apoio incondicional permitindo que minha dedicação estivesse voltada para a conclusão desse trabalho. Ela esteve ao meu lado quando precisei de apoio nos momentos difíceis e de cansaço, mas também compartilhou comigo as alegrias das conquistas ao longo do caminho. Não tenho dúvidas de que sem você esse trabalho não seria possível. A você, meu carinhoso obrigado. Agradeço também a Lara, que ainda no ventre me presenteou com uma gravidez extremamente tranquila, não requerendo a atenção no momento em que esse trabalho exigia minha total dedicação.

Aos meus amigos, agradeço a paciência por compreenderem minha ausência em diversas ocasiões em que minha atenção estava voltada para a conclusão da dissertação. Agradeço a todos os meus queridos amigos que participaram dessa pesquisa, não somente pelo tempo e disponibilidade em conceder entrevistas, mas principalmente por compartilhar comigo sentimentos, emoções e opiniões.

Também agradeço aos amigos de turma do COPPEAD, que vivenciaram comigo a experiência inigualável do mestrado, além dos funcionários da Secretaria Acadêmica e da biblioteca, que me ajudaram a aproveitar plenamente essa experiência. As lições aprendidas com os professores aumentaram não somente meu conhecimento acadêmico, mas também elevaram o nível de sabedoria e de experiência de vida.

Um agradecimento especial à minha orientadora Ursula. Pessoa que demonstrou ter uma empatia inigualável e cuja capacidade de compreensão vai muito além das atribuições de uma professora, se assemelhando a de uma verdadeira amiga. Seu apoio, compreensão e intervenção intelectual no trabalho possuem valores inestimáveis.

RESUMO

FIGUEIRA, Renata Teixeira. **A formação do contrato psicológico e a influência das práticas organizacionais de socialização**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2009.

Este estudo objetiva investigar o processo de formação do contrato psicológico de indivíduos recém-chegados a uma organização, além de identificar como a formação dos termos desse contrato é influenciada pelas práticas de socialização utilizadas pela empresa para ambientar os novos empregados. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa brasileira de economia mista, onde os novos empregados passam por um período de curso antes de iniciarem suas atividades. A partir de 14 entrevistas em profundidade realizadas com recém-chegados que participaram de um mesmo curso ao entrarem na empresa, conclui-se que durante essa prática organizacional de socialização foram formados os termos iniciais do contrato psicológico firmado entre cada indivíduo e a empresa. Esses termos basearam-se no discurso oficial da empresa apresentado nesse período aliado às experiências de empregados mais antigos relatadas em palestras e ao convívio com outros recém-chegados. Após o início do trabalho de fato, esses termos foram confrontados com a realidade encontrada por cada recém-chegado e, nos casos em que não coincidiam, os indivíduos atribuíram a culpa à gerência em que se encontravam e não à empresa como um todo. Conclui-se que as percepções adquiridas pelos recém-chegados durante essa prática de socialização foram consideradas como regras enquanto as condições percebidas em cada gerência como exceção, o que acentua seu papel na definição dos termos do contrato psicológico desses indivíduos.

Palavras-chave: Contrato psicológico. Socialização de recém-chegados.

Sensemaking.

ABSTRACT

FIGUEIRA, Renata Teixeira. **A formação do contrato psicológico e a influência das práticas organizacionais de socialização**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2009.

This study investigates the formation process of the psychological contract of organizational newcomers, as well as identifies how the establishment of such contract is influenced by the socialization practices used by the organization to adjust new employees. A case study was conducted in a Brazilian mixed economy company, where new employees go through a period of training course before starting their activities. 14 in-depth interviews of newcomers who attended the same course when they joined the organization, lead to the conclusion that during the practice of organizational socialization the initial psychological contract was set between each individual and the company. These obligations were based on the official discourse of the company presented during this period, and the experiences of older employees reported in lectures, as well as the other newcomers perceptions. After the newcomers started working, these obligations were confronted with the experiences lived by each individual. When the organization failed to fulfill the perceived obligation, individuals blamed their manager instead of the organization. Therefore, newcomers perceptions acquired during this socialization practice were considered rules, while the perceived conditions in each organizational sector were perceived as exceptions, underlining its role in defining these individuals psychological contract.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de socialização de graduados de alto potencial. (GARAVAN e MORLEY, 1997)	32
Figura 2 – Modelo processual da socialização de recém-chegados (MENGUC et al., 2007).....	45
Figura 3 – Criação de um contrato psicológico individual (ROUSSEAU, 1995)	54
Figura 4 – Quadro conceitual sobre a construção do contrato psicológico (CORTES e SILVA, 2006)	57
Figura 5 – Contínuo dos termos contratuais (ROUSSEAU, 1995).....	59
Figura 6 – Modelo proposto de confiança (MAYER et al., 1995).....	68
Figura 7 – Um modelo para aplicar o contrato psicológico ao relacionamento de trabalho (GUEST, 2004)	76
Figura 8 – Modelo de violação de contrato (ROUSSEAU, 1995).....	82
Figura 9 – <i>Sensemaking</i> na entrada organizacional (LOUIS, 1980).....	94
Figura 10 – O papel da adaptação unilateral e da recíproca na explicação das mudanças ocorridas na percepção do contrato psicológico de recém-chegados (DE VOS et al., 2003)	97
Figura 11 – Modelo conceitual da formação do contrato psicológico (elaborado pela autora)	100
Figura 12 – Modelo conceitual da formação do contrato psicológico de recém- chegados à Empresa X (elaborado pela autora).....	186

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de contrato (ROUSSEAU, 1995).....	51
Quadro 2 – Respostas à violação (ROUSSEAU, 1995).....	83
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados	105

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA	15
1.1 INTRODUÇÃO.....	15
1.2 OBJETIVO DO ESTUDO	18
1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 SOCIALIZAÇÃO.....	22
2.1.1 Fases da Socialização	26
2.1.2 Estratégias de Socialização	32
2.1.2.1 Estratégias de socialização utilizadas pela empresa	33
2.1.2.1.1 Estratégias formais/informais de socialização	33
2.1.2.1.2 Estratégias individuais/coletivas de socialização.	34
2.1.2.1.3 Estratégias sequenciais/aleatória de socialização	35
2.1.2.1.4 Estratégias fixas/variáveis de socialização.....	36
2.1.2.1.5 Estratégias de competição /contexto de socialização.....	37
2.1.2.1.6 Estratégias seriais/disjuntivas de socialização.....	38
2.1.2.1.7 Estratégias de investidura/desapropriação de socialização	39
2.1.2.2 Táticas de socialização utilizadas pelos funcionários	42
2.1.2.2.1 Procura de informação e <i>feedback</i>	42
2.1.2.2.2 Construção de relacionamento	43
2.1.2.2.3 Relacionamentos com mentores informais.....	43
2.1.2.2.4 Negociação de mudança de trabalho	43

2.1.2.2.5 Modelar positivamente	44
2.1.2.2.6 Envolvimento em atividades relacionadas ao trabalho.....	44
2.1.2.2.7 Autocontrole comportamental	44
2.1.2.2.8 Observação e criação de modelo.....	44
2.2. CONTRATO PSICOLÓGICO	49
2.2.1 Definição de Contrato Psicológico	49
2.2.2 Formação do Contrato Psicológico.....	53
2.2.3 Conteúdo e Dimensões do Contrato Psicológico	58
2.2.4 Características do Contrato Psicológico	64
2.2.5 Termos do Contrato Psicológico <i>versus</i> Expectativas.....	69
2.2.6 Contrato Psicológico nas Novas Relações de Trabalho	74
2.2.7 Violação do Contrato Psicológico	79
2.3 <i>SENSEMAKING</i> NA ORGANIZAÇÃO	85
2.3.1 <i>Sensemaking</i> e Socialização Organizacional	88
2.3.2 <i>Sensemaking</i> e a Formação do Contrato Psicológico.....	96
2.4 MODELO CONCEITUAL	100
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	102
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	102
3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	104
3.3 COLETA DOS DADOS.....	107
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	108
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	109
4 A EMPRESA PESQUISADA	111

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	113
5.1 FASE ANTECIPATÓRIA DA SOCIALIZAÇÃO.....	113
5.1.1 Expectativas anteriores à entrada.....	120
5.1.1.1 Estabilidade.....	120
5.1.1.2 Segurança no futuro.....	121
5.1.1.3 Investimento em treinamento dos funcionários.....	124
5.1.1.4 Trabalho desafiador.....	127
5.1.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.....	130
5.2 CURSO DE INICIAÇÃO.....	131
5.2.1 Expectativas correspondidas ou não.....	141
5.2.1.1 Estabilidade.....	142
5.2.1.2 Segurança no futuro.....	144
5.2.1.3 Investimento em treinamento dos funcionários.....	144
5.2.1.4 Trabalho desafiador.....	146
5.2.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.....	149
5.2.2 Termos do Contrato Psicológico que surgiram durante o Curso de Iniciação	151
5.2.2.1 Comportamento ético e o zelo pela segurança da informação.....	151
5.2.2.2 Salário e benefícios.....	152
5.2.3 Contrato normativo versus contrato psicológico.....	153
5.3 INÍCIO DO TRABALHO DE FATO.....	158
5.3.1 Termos do contrato psicológico cumpridos ou não / expectativas correspondidas ou não.....	160
5.3.1.1 Estabilidade.....	161
5.3.1.2 Segurança no futuro.....	163
5.3.1.3 Investimento em treinamento dos funcionários.....	164
5.3.1.4 Trabalho desafiador.....	168

5.3.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional	176
5.3.1.6 Comportamento ético e o zelo pela segurança da informação.....	177
5.3.1.7 Salário e benefícios.....	179
5.3.2 Reciprocidade no contrato psicológico.....	181
6 CONCLUSÕES.....	185
6.1 MODELO CONCEITUAL	185
6.1.1 Fase antecipatória da socialização.....	187
6.1.2 Entrada na Organização / Curso de Iniciação	189
6.1.3 Início do trabalho de fato	195
6.2 CONCLUSÕES ADICIONAIS.....	199
6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	200
7 REFERÊNCIAS	201
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	206

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

As organizações sofreram inúmeras modificações nas últimas décadas. Palavras como flexibilidade e agilidade passaram a fazer parte do dia-a-dia corporativo. Os produtos caracteristicamente padronizados dos anos 60 deram lugar àqueles customizados; as organizações burocráticas deram lugar àquelas com uma estrutura mais enxuta e flexível. Segundo Wetzell (2000), até o início dos anos 80 as organizações estavam mais isoladas das pressões externas e se voltavam para as suas próprias necessidades internas. Hoje elas atuam de forma diferente, se guiam mais pelo mercado e pelas necessidades dos seus clientes.

Para Boltanski e Chiapello (2005), as mudanças nas organizações resultaram da reestruturação da forma como o capitalismo se perpetuava. Segundo esses autores, o capitalismo passou por três fases. A primeira, que coincide com seu surgimento, consistia em uma sobreposição do empreendedorismo, de pequenas empresas familiares, onde as decisões eram centralizadas pelos donos das empresas. A partir dos anos 1960 os autores identificam o início da segunda fase, em que a pequena empresa familiar abre espaço para as grandes empresas burocráticas. Nesse contexto, os gerentes ganharam mais autonomia e a meritocracia instala-se, já que as promoções são dadas àqueles que trabalharam o suficiente para alcançá-las, e não a quem bem quisesse o dono.

Os anos 1990 vieram inaugurando o que os autores consideram ser a terceira fase do capitalismo, onde as grandes empresas dão lugar a organizações com hierarquias enxutas, menos burocráticas e mais facilmente adaptáveis às mudanças no ambiente. As empresas trabalham em redes, sempre ligadas a várias outras e o trabalho é dividido e assumido por pequenos grupos, as equipes, que o conduzem como projetos. Para se tornarem mais enxutas e adaptáveis, muitas empresas demitiram empregados, retendo somente aqueles essenciais para a perpetuação da empresa e subcontratando todos aqueles que não trabalham diretamente com o *core business* da companhia.

Com as mudanças na forma como se organiza o capitalismo e conseqüentemente, com as modificações nas organizações, a dinâmica das relações de trabalho é afetada. Para Rousseau (1995), fundamentos básicos das

relações de trabalho como o controle administrativo, o relacionamento de longo prazo entre empregado e empregador e a proximidade física do empregado ao local de trabalho, deixaram de fazer sentido no mercado a partir dos anos 80. Para Capelli (1999), o grande marco da mudança nas relações de trabalho foi o fim do comprometimento mútuo de longo prazo entre empregado e empregador. A flexibilização das relações de trabalho e a perpetuação de contratos de trabalho temporários deram às empresas maior flexibilidade para contratar e demitir funcionários de acordo com suas necessidades (BUONFIGLIO e DOWLING, 2000).

Boltanski e Chiapello (2005) observam que nos anos 1960 as empresas tinham a hierarquia bem definida e o empregado tinha perspectivas de crescimento na hierarquia organizacional, isso é, expectativa de desenvolvimento profissional dentro da empresa. Dessa forma, o empregado tinha segurança de um trabalho para a vida toda, desde que estivesse comprometido com a empresa. Nesse âmbito, o relacionamento de longo prazo entre empregado e empregador era o usual. No entanto, nos anos 1990, Boltanski e Chiapello (2005) observam um novo tipo de relacionamento entre empresa e empregado, onde não há mais a segurança no trabalho. Enquanto o empregador oferece um trabalho desafiador e vários projetos em que o funcionário pode se engajar e aprimorar seus conhecimentos e habilidades, o último passa a ser o responsável pelo desenvolvimento de sua própria carreira, nos termos da empregabilidade.

Entretanto, esse novo tipo de relacionamento pode oferecer uma percepção de falta de equilíbrio entre o que a empresa oferece e o que o empregado deve fazer em troca. Segundo Buonfiglio e Dowling (2000), a flexibilidade nas relações de emprego acarretou em uma intensificação das cargas de trabalho, menores salários e prolongamento da jornada de trabalho para os empregados. Além disso, as reestruturações e demissões trouxeram um sentimento de insegurança quanto à permanência no trabalho. Por isso presenciamos nos últimos anos o movimento de pessoas que buscam colocações pautadas nas antigas relações de emprego, o que no Brasil pode ter sido um fator que ocasionou o aumento do número de pessoas que fazem concurso público (CORTES e SILVA, 2006).

No Brasil, algumas organizações, especialmente aquelas do setor público, continuam atuando com fortes laços de relacionamento de longo prazo com seus

funcionários concursados, nos moldes das empresas burocráticas citadas por Boltanski e Chiapello (2005), em que a empresa se preocupava com o treinamento dos seus empregados e com o desenvolvimento de habilidades específicas necessárias à empresa.

Cortes e Silva (2006) analisam os motivos que levam as pessoas a procurarem um emprego no setor público, deixando, muitas vezes, empregos considerados promissores no mercado privado. A busca por estabilidade, oportunidades de crescimento profissional e uma maior qualidade de vida foram fatores considerados como primordiais para a decisão.

Os autores ainda lembram que esse é um fenômeno recente, já que no final dos anos 1980 e início da década de 1990, considerava-se que o emprego público oferecia baixas perspectivas de crescimento profissional, além de salários e benefícios insatisfatórios, o que tornava essa opção pouco atrativa. Isso leva Cortes e Silva (2006) a considerarem que a maior procura pelos empregos públicos pode também ter sido influenciada por fatores situacionais brasileiros dos últimos anos, como o aumento do número de concursos públicos, altos níveis de desemprego e a dificuldade de alguns indivíduos se reposicionarem no mercado de trabalho.

Todas essas mudanças no mundo do trabalho, inclusive no mercado brasileiro, trazem modificações nas expectativas que os empregados possuem em relação ao trabalho e ao seu relacionamento com a empresa. O estudo da relação de trabalho entre empregado e empregador ganha espaço na literatura organizacional e na administração dos Recursos Humanos, uma vez que cada vez mais o sucesso e crescimento das empresas são considerados como dependentes do capital humano. Uma forma de compreender melhor as relações de trabalho é através do conceito de contrato psicológico de Rousseau (1995). Segundo a autora, o contrato firmado entre empregado e empregador está pautado em crenças individuais dos empregados de que existem obrigações mútuas e recíprocas entre eles e a organização. No contexto atual, alguns autores acreditam que tenha começado uma mudança de uma base pautada no comprometimento mútuo para uma nova organização dos termos que fazem parte do contrato. No entanto, há evidências de que indivíduos ainda almejam características do antigo contrato

psicológico, especialmente a segurança. Com isso, o estudo da formação dos contratos psicológicos na atualidade torna-se essencial.

1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

Este estudo pretende investigar o processo inicial de formação do contrato psicológico de indivíduos recém-chegados a uma organização. Além disso, o estudo tem como objetivo verificar como os processos formais de socialização utilizados pela empresa influenciam na definição dos termos desse contrato por parte dos empregados recém-chegados.

Para isso, será realizado um estudo de caso em uma empresa brasileira, sociedade de economia mista com ações negociadas em bolsa de valores. Essa organização oferta emprego por meio de processo seletivo público, mas seus funcionários não são servidores públicos, a relação de trabalho é regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas. Essa empresa é conhecida por oferecer oportunidade de carreira, emprego de longo prazo e benefícios, além de investir em treinamentos para seus funcionários. Serão estudados administradores juniores recém-contratados que foram admitidos na mesma época e participaram juntos do processo de socialização formal da empresa, intitulado, nesse trabalho, como Curso de Iniciação, no qual os recém-chegados passam quatro meses estudando, antes mesmo de saberem em qual área de empresa iriam trabalhar. Suas percepções a cerca da formação do contrato psicológico auxiliarão a responder as questões explicitadas a seguir.

1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS

A principal questão orientadora do estudo é: como ocorre o processo de formação do contrato psicológico de recém-chegados a uma empresa e qual o papel da prática formal de socialização utilizada pela empresa na formação do contrato psicológico?

Essa questão pode se desdobrar em outras que auxiliam a condução do estudo: como as técnicas de socialização formais utilizada pela empresa influenciam na percepção do papel que o empregado acredita que deve desempenhar e nas

suas expectativas a respeito das obrigações da empresa em contrapartida? Na percepção do empregado recém-chegado a uma organização, como o processo de socialização influencia os termos do contrato psicológico inicial firmado com a empresa? Como o processo de *sensemaking*, isso é, a forma como o recém-chegado lida com as experiências vividas na empresa após sua entrada, influenciam na sua percepção do contrato psicológico?

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se a investigar a formação do contrato psicológico de recém-chegados a uma organização brasileira de capital misto. Será estudada a influência da prática de socialização formal utilizada pela empresa na formação do contrato psicológico pela perspectiva dos empregados.

Serão investigadas questões que ajudem a compreender a formação do contrato por parte do empregado, sendo excluídas outras questões relativas ao contrato psicológico, como seus resultados, diferenças entre a percepção dos termos do contrato psicológico pelo empregador e pelo empregado, quebras e mudanças no contrato.

Também não consta no escopo desse estudo investigar questões relativas a comprometimento organizacional, identidade, significado do trabalho, cultura e clima organizacionais.

Além disso, o enfoque qualitativo e subjetivo dessa pesquisa não permite que seus resultados sejam generalizados para outros indivíduos na mesma ou em outra função. Seus resultados são representativos no âmbito do estudo proposto.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os empregados possuem crenças a respeito de suas obrigações com a empresa e esperam que, em contrapartida, a organização tenha determinados deveres. Isso é o que Rousseau (1995) chama de contrato psicológico. Ao longo de suas vidas nas empresas, as crenças dos empregados podem não ser atendidas, o que pode ocasionar um sentimento de quebra no contrato (ROUSSEAU, 1995). A literatura que trata de contrato psicológico manteve até hoje um maior foco na

compreensão da quebra e na diferença da percepção dos termos do contrato entre empregado e empregador. O entendimento sobre a formação do contrato e a definição inicial de seus termos continua subdesenvolvido (DE VOS, BUYENS e SHALK, 2003). Dentre os estudos que tratam da formação do contrato, poucos são aqueles que investigam o impacto que as experiências vividas após a entrada do indivíduo na organização tem na formação do contrato psicológico. De Vos, Buyens e Shalk (2003) salientam a falta de estudos que analisem na prática a ligação do contrato psicológico com a teoria do *sensemaking*, que determina como os indivíduos lidam com as experiências.

Os estudos existentes que tratam da formação do contrato psicológico após a entrada organizacional analisam o impacto das experiências iniciais vividas no trabalho na definição dos termos do contrato psicológico. Tais estudos não investigam os casos em que a entrada organizacional não coincide com o início do trabalho, como é o caso que será analisado no presente estudo, em que os recém-chegados passaram quatro meses em curso antes de desempenharem suas funções dentro da organização.

Além disso, na literatura de socialização organizacional existem poucos estudos práticos sobre as práticas de socialização formais utilizadas pela empresa para ambientar o novo empregado, especialmente que identifiquem como tais práticas afetam o contrato psicológico dos indivíduos.

Do ponto de vista prático, se a empresa compreende melhor o processo de formação do contrato psicológico dos recém-contratados, ela pode ter melhores insumos para aprimorar seu processo de socialização. Se os empregados compreendem suas obrigações e aquelas da empresa da mesma forma como a empresa, as chances de haver uma quebra do contrato pela diferença no entendimento das obrigações das partes diminuem. A quebra traz a possibilidade da frustração do empregado e sua possível saída (ROUSSEAU, 1995). Sendo a rotatividade um problema que aflige as organizações, a compreensão da formação do contrato psicológico e a possibilidade da intervenção da empresa na definição dos termos do contrato tem grande relevância.

A seguir será revista a literatura sobre socialização, incluindo as fases que a compõem e as estratégias utilizadas pela empresa para socializar o recém-chegado,

além daquelas utilizadas pelos próprios recém-chegados para socializar-se na organização. Também são revistos alguns autores que dissertam sobre o contrato psicológico e são apresentadas suas conclusões sobre os seguintes temas relacionados ao contrato psicológico: sua descrição; sua formação; seu conteúdo e dimensões; suas características; e as diferenças entre expectativas e termos do contrato. Além disso, ainda discutem-se os aspectos do contrato psicológico nas novas relações de trabalho, além das violações que podem ocorrer no contrato. O último tópico a ser revisto é o *sensemaking*. Além do seu conceito, apresenta-se sua relação com a socialização organizacional e com o contrato psicológico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SOCIALIZAÇÃO

Para que um indivíduo recém-chegado a uma organização possa desempenhar suas funções futuras da forma como a empresa espera, é necessária uma preparação por parte da empresa. Normalmente, os membros mais experientes servem como exemplo e fonte de aprendizagem para os mais jovens na organização. Quando um novo empregado chega a uma empresa, ele é exposto à forma como as coisas normalmente acontecem na organização, conhece os funcionários mais antigos e aprende sobre a empresa e sobre as tarefas que irá desempenhar. Isso significa que ele está passando pelo processo de socialização (FOGARTY, 2000).

Socialização organizacional é definida por Van Maanen (1978) como a maneira pela qual membros de uma organização estruturam as experiências iniciais de aprendizado de um indivíduo que irá assumir uma nova posição organizacional, *status* ou papel dentro da organização. Tal aprendizado, segundo Menguc et al. (2007), não é relacionado apenas às tarefas que aquele indivíduo irá desempenhar, mas também a comportamentos e atitudes do papel que ele irá assumir na empresa. Mesmo sendo a socialização uma forma de ensinar comportamentos e atitudes desejadas, Feldman (1981) acredita que não é seu papel produzir conformidade. O processo pretende evitar que o comportamento do sujeito seja extremo e muito fora daquilo que é comum na organização. Não se pretende, necessariamente, criar um exemplo de comportamento e atitudes e sim evitar um desvio muito grande.

Em 1976 Feldman afirmava que o processo de socialização é marcado por três acontecimentos: a assimilação da cultura e dos valores organizacionais; o ajuste ao grupo de trabalho e às normas do grupo, isto é, ao ambiente organizacional; e o desenvolvimento de habilidades necessárias para o trabalho (FELDMAN, 1976). Em outro artigo publicado em 1981 o mesmo autor incluiu outros dois acontecimentos no processo de socialização: a aquisição de um grupo de comportamentos sociais; e o preparo para futuros papéis dentro da organização ou ao longo da carreira (FELDMAN, 1981).

Os indivíduos podem aprender o que deve ser feito em sua nova função lendo sobre as tarefas, entretanto, ele o fazem, principalmente, através das interações

sociais. Segundo Van Maanen (1978), tal aprendizagem não ocorre em um vácuo social, pois as pessoas dentro da organização, como colegas, superiores, subordinados e clientes, por exemplo, podem dar suporte, guiar ou mesmo confundir um indivíduo que está aprendendo um novo papel. Eles ajudam-no a interpretar os eventos que vivencia e a compreender as respostas que a organização espera que ele tenha. Feldman (1981) considera o grupo de trabalho como um importante mediador do processo de socialização. Processo esse que envolve indivíduos e a organização, cada um com suas expectativas sobre o outro. O contato entre os dois promove uma mudança de tais expectativas e dos comportamentos, através da observação do comportamento do outro.

Segundo Van Maanen (1978), toda vez que um indivíduo entra em uma organização irá ocorrer um processo de socialização. No entanto, a organização pode fazer desse fato um processo planejado e desenhado por ela ou pode deixar que o processo se estruture no dia-a-dia do novo empregado, através da sua interação com os membros mais antigos. A empresa utiliza estratégias de socialização, sejam elas planejadas ou não. Sendo assim, para que ocorra a socialização não é determinante que os membros mais antigos da organização ou os integrantes da área de recursos humanos tenham pensado anteriormente em como integrar o funcionário à sua nova função. Contudo, Garavan e Morley (1997) afirmam que há vantagens para a empresa que conduz programas de orientação formal aos recém-chegados, pois eles promovem um sentimento de pertencimento e valor próprio do novo funcionário dentro da organização.

Cabe lembrar que o processo de socialização não é restrito aos recém-chegados na organização. Ele pode ocorrer em outras circunstâncias que não a entrada de um novo indivíduo na empresa. Algumas técnicas de socialização podem ser utilizadas quando um funcionário muda o seu local físico de trabalho, seu cargo ou altera suas atribuições (VAN MAANEN, 1978).

Além disso, Van Maanen (1978) alerta para o fato de que o processo de socialização pode trazer resultados diferentes para cada indivíduo, pois os recém-chegados adquirem os conhecimentos e habilidades necessários para assumir um trabalho dentro de uma organização de formas diferentes. Isso pode ser uma consequência da utilização de diferentes técnicas e estratégias para socializar os

recém-chegados, mas também pode ser resultado das diferenças existentes na forma de cada pessoa interpretar suas experiências iniciais no trabalho. Van Maanen (1978) afirma que cada recém-chegado constrói uma lente, baseada em crenças, princípios e entendimentos, através da qual interpreta as ações observadas na organização, dando-lhe uma visão ordenada da empresa.

De acordo com Menguc et al. (2007), a literatura que explica a socialização se divide em três linhas de pensamento. A primeira abordagem acredita que a organização tem o papel de iniciar, estruturar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento para que o recém-chegado aprenda os conhecimentos e habilidades relacionados à tarefa que terá de desempenhar. A segunda abordagem acrescenta importância de relacionar o treinamento estruturado pela empresa à realidade do ambiente externo. Sendo assim, além dos conhecimentos relacionados ao trabalho, o indivíduo também aprenderia habilidades de adaptação, resolução de problemas e orientação para aprendizado contínuo. A terceira abordagem explica o processo cognitivo através do qual o recém-chegado compreende o treinamento recebido e responde ao ambiente em que se encontra. Segundo os autores, as três abordagens enxergam que a organização tem um papel essencial na socialização do recém-chegado, uma vez que ela tem o controle sobre os programas de treinamento.

Entretanto, Menguc et al. (2007) acreditam que nenhuma das três linhas de pensamento levam em consideração a possibilidade de o recém-chegado assumir um papel mais ativo no processo de socialização. As três abordagens partem do pressuposto de que o recém-chegado assume um papel passivo e acabam negligenciando a importância do desenvolvimento próprio do novo empregado. Porém, a socialização também é afetada pelas iniciativas do recém-chegado e não somente por aquelas iniciadas pela organização. Segundo Taris et al. (2006), os recém-chegados a uma organização reinterpretem o trabalho em si e o seu papel na empresa durante o processo de socialização. Nesse mesmo período, esses indivíduos também podem tentar moldar o ambiente de trabalho de modo a atender às suas expectativas iniciais.

Feldman (1981) aponta para um aumento da percepção de controle pessoal por parte do recém-chegado com o andar do processo de socialização. Quanto mais

progresso tem a socialização mais o indivíduo considera sua responsabilidade (e não do agente de socialização) atividades como: aprender o trabalho, receber *feedback* da sua performance e adquirir informações sobre possíveis tarefas futuras.

A socialização organizacional demanda mudança por parte dos recém-chegados, pois a empresa pode cobrar o desprendimento de certas atitudes, valores e comportamentos, e incentivar a aquisição de uma nova auto-imagem, novos envolvimento e novos valores. Além disso, há o aprendizado dos objetivos básicos da organização e dos padrões de comportamentos necessários para alcançar o desempenho desejado pela organização (FELDMAN, 1981). Van Maanen (1978) vê a necessidade de mudança como uma fonte de ansiedade para o indivíduo e, segundo ele, a importância de uma socialização bem realizada está na redução de ansiedade que ela pode proporcionar ao novo empregado. Essa redução ocorre na medida em que as pessoas aprendem os requerimentos funcionais e sociais do novo papel que irão desempenhar. Um processo de socialização que esclareça rapidamente o papel que a pessoa irá desempenhar ajuda a diminuir o conflito interno pelo qual o novato está passando.

Para Reichers (1987), é benéfico para a organização que o recém-chegado seja rapidamente socializado. Quanto mais rápida a socialização e o ajuste do empregado à empresa, mais rapidamente ele reduz a ansiedade e isso significa que o indivíduo começa a desempenhar bem suas tarefas o quanto antes. O autor afirma que a empresa pode reduzir o tempo necessário para a socialização aumentando a interação entre os recém-chegados e as pessoas que já estão na organização há mais tempo. Essa interação pode ocorrer em programas formais de orientação e treinamento e até mesmo em atividades sociais informais. Reichers (1987) cria um modelo para avaliar a velocidade da socialização. Segundo o autor, a socialização é acelerada quando os recém-chegados e os já empregados são pró-ativos na procura da interação. O indivíduo assume uma posição pró-ativa quando ele faz perguntas, procura outras pessoas em seus escritórios, pede *feedback* e interage socialmente com os empregados, como em um almoço com a equipe, por exemplo. Para Reichers (1987), a socialização pode ser lenta, intermediária ou rápida, dependendo da pró-atividade dos recém-chegados e dos empregados.

Além da redução da ansiedade, Van Maanen (1978) apresenta outro motivo para explicar a importância para a empresa de uma socialização eficiente. A estabilidade e produtividade de uma organização dependem, de certa forma, do modo como os recém-chegados de várias posições organizacionais dão continuidade às tarefas. Quando uma função deixa de ser desempenhada por um empregado mais experiente, passando para um mais novo, a continuidade é importante para que a empresa possa sobreviver.

Feldman (1981) alerta para o fato de que o processo de socialização é contínuo. Ele não trata apenas de um período de tempo específico contado a partir da entrada do indivíduo na organização. O processo começa antes mesmo de a pessoa entrar realmente na organização. As informações buscadas pelo empregado antes de entrar na empresa e os processos de recrutamento e seleção já fazem parte da socialização do recém-contratado. Em 1976 esse mesmo autor trata da progressão do processo de socialização. Ele afirma que o processo normalmente começa com uma visão mais global e caminha para uma visão local. Uma pessoa que acaba de entrar em uma organização preocupa-se em saber sobre o estilo de gestão daquela organização, como são seus membros, quais são as atitudes e valores comuns a eles. Com o progresso do processo de socialização há uma transição do interesse do recém-chegado. Ele começa a sentir a necessidade de conhecer o estilo de gestão do seu superior direto, quer saber como são seus colegas de trabalho, quais são suas atitudes e valores (FELDMAN, 1976). A seguir será analisado o detalhamento feito pelo autor do processo de socialização em fases bem definidas.

2.1.1 Fases da Socialização

Feldman (1976) acredita que o processo de socialização pode ser compreendido em quatro fases que antecedem umas às outras no tempo.

A primeira fase consiste no aprendizado que ocorre antes do indivíduo entrar de fato na organização. O autor intitula essa fase como antecipatória. Nela a pessoa forma expectativas a respeito do trabalho através de conversas com pessoas que já trabalham lá. Acomodação é a segunda fase considerada por Feldman (1976). É aí que o empregado vê como é realmente a organização e tenta se tornar um membro

participativo dela. Nessa etapa ele aprende novas tarefas, estabelece relacionamentos com os colegas de trabalho, identifica seu papel na organização e avalia seu progresso na mesma. A terceira fase é a de gerenciamento do papel (*role management*). Nesse período ele se depara com três tipos os conflitos: aqueles que ocorrem dentro do seu grupo de trabalho; os conflitos entre o seu grupo de trabalho e outros grupos dentro da organização (como conflitos por recursos, para definir prioridades, entre outros); e conflitos externos ao seu trabalho (como aqueles entre a família e o trabalho que ocorrem, normalmente, devido ao tempo e às mudanças na qualidade de vida).

O encerramento do processo de socialização pode ser verificado através de sua eficácia. Por isso a última fase compreende os resultados da socialização, que são medidos a partir de quatro variáveis: satisfação geral, que identifica o quanto o empregado está feliz com o seu trabalho; a influência mútua, que mostra o quanto o empregado acredita ter controle sobre o trabalho do seu setor, isto é, o quanto ele conseguiu influenciar no modo como o trabalho é realizado; motivação interna para o trabalho, que representa o quanto o empregado é auto-motivado para desempenhar seu papel; e o envolvimento com o trabalho, que está relacionado a quanto o indivíduo está comprometido e envolvido com o seu trabalho (FELDMAN, 1976).

Fogarty (2000) afirma que um dos resultados normalmente medidos da socialização é o desempenho. Entretanto, o autor adverte que não se pode contemplar o desempenho em um sentido puramente técnico senão corre-se o risco de ignorar o envolvimento psicológico do indivíduo. Mudanças no desempenho ocasionadas pela socialização podem ser expressas através do desenvolvimento de uma inclinação para o uso de habilidades, para apreciar o desafio no trabalho e para resolver demandas para tipos variantes de desempenho. Esse mesmo autor identifica o envolvimento com o trabalho também como uma forma usual de medir os resultados de um processo de socialização. O envolvimento com o trabalho é um estado cognitivo que captura o quanto o desempenho de um papel satisfaz as necessidades totais do indivíduo. Fogarty (2000) acredita que o envolvimento deve ser considerado tanto causa como efeito nos estudos de comportamento no trabalho, já que se considera que a socialização tenha influência sobre os níveis de envolvimento no trabalho dos recém-chegados, e, além disso, há a tendência

daqueles com alto envolvimento no trabalho estarem mais dispostos a se empenharem mais, obtendo melhor desempenho.

Outro resultado desse processo, comprometimento organizacional, está relacionado à natureza da associação (psicológica, sociológica e econômica) entre indivíduos e entidades como empresas. O comprometimento expressa o desejo dos indivíduos em contribuir aos objetivos organizacionais motivados por propósitos não instrumentais (FOGARTY, 2000).

Segundo os estudos de Feldman (1976), os programas organizacionais de socialização conseguem afetar a satisfação geral dos trabalhadores e seu sentimento de autonomia e influência no trabalho. No entanto, o autor acredita que o processo de socialização não influencia no tipo de motivação interna para o trabalho nem no grau de envolvimento do empregado com o trabalho.

Feldman (1976) distingue uma socialização completa de uma bem sucedida. A socialização só está completa quando o indivíduo passa com sucesso por todas as fases da mesma. Entretanto, ela pode ser bem sucedida mesmo que ela ainda não esteja completa, basta o indivíduo estar progredindo, isto é, conseguindo solucionar os conflitos da fase em que se encontra e passando de uma fase para outra.

Conforme citado anteriormente, Menguc et al. (2007) acreditam que o recém-chegado possui um papel ativo no processo de socialização. Holton e Russell (1997) alertam para o fato de que a participação pró-ativa do empregado não ocorre apenas após a sua entrada na empresa, mas também nos estágios anteriores à entrada.

Segundo Holton e Russell (1997), as características individuais das pessoas, como suas habilidades e diferentes traços de personalidades, associam-se às características do ambiente, como acesso a serviços de orientação profissional e disponibilidade de oportunidades de carreira, para moldar a forma pela qual os indivíduos procuram informações sobre o novo emprego e idéia prévia que o empregado possui do novo emprego. Por sua vez, as informações adquiridas aliadas à idéia prévia construída pelo empregado tornam-se insumos para a antecipação. Os indivíduos antecipam-se formando expectativas a respeito do novo trabalho e pré-disposição à motivação, ao comprometimento e à satisfação. Além disso, na antecipação, define-se a disposição que o indivíduo possui em participar

dos processos de socialização da empresa. A contraposição das idéias formadas pela antecipação às experiências vivenciadas durante o processo de socialização, leva aos resultados da socialização como intenção de continuar na empresa, comprometimento e satisfação.

Os autores realizaram um estudo com indivíduos que estavam empregados em empresas e haviam se formado há 12 meses em uma mesma universidade, não especificada pelos autores. Holton e Russell (1997) concluíram que os recém-graduados que estavam desempenhando um trabalho diferente daquele que haviam antecipado mostravam menos satisfação nos seus empregos e menos comprometimento com a organização, além de uma maior vontade de sair da empresa. Além disso, esses mesmo indivíduos também apresentaram percepções negativas do processo de socialização, pois tiveram dificuldade de se adaptar, maior estresse, impressões menos favoráveis da organização e menor aprendizagem organizacional quando comparados àqueles que anteciparam o trabalho corretamente.

Garavan e Morley (1997) estudam o processo de socialização de recém-formados de alto potencial (*high-potentials*). Eles criam um modelo e propõem sua utilização para analisar as fases do processo de socialização. Eles afirmam ser uma evolução do modelo criado por Feldman (1976), já que se utiliza do mesmo como base e acrescentam o processo de criação de expectativas, além de reconhecer a criação de um contrato psicológico e a possibilidade de mudança deste contrato como resultado dos estágios mais avançados de socialização.

Na fase da socialização antecipatória o empregado adquire conhecimentos sobre a empresa e seu trabalho antes mesmo da sua entrada. Além da pesquisa com pessoas que conhecem a organização, fonte de aquisição dos conhecimentos iniciais citada por Feldman (1976), Garavan e Morley (1997) afirmam que as expectativas quanto ao conteúdo e contexto do trabalho e quanto à carreira na organização nascem de quatro processos: experiências da infância; estereótipos sociais; processos de treinamento profissional; e os processos de recrutamento e seleção da empresa.

Para esses autores, quanto mais informações o recém-chegado recebe antes de entrar na organização, mais bem preparado ele estará para assumir sua posição

na empresa. Uma forma de ele conseguir tais informações é o recrutamento e seleção. A empresa deve ser clara quanto aos requerimentos do trabalho para ajudar os futuros empregados a planejar estratégias para lidar com tais requerimentos.

Van Maanen (1978) acredita que mesmo que um recém-chegado a uma organização tenha se informado muito bem sobre o papel que deve desempenhar, certamente seu entendimento sobre tal papel sofrerá modificações. Quando uma pessoa passa por uma transição, ocorre um choque entre suas expectativas e a realidade da empresa, independentemente da quantidade de informações que ela já possuía sobre seu papel. No entanto, Holton e Russell (1997) acreditam que quanto mais informações a pessoa tem da empresa e do seu futuro trabalho, melhores serão os resultados da socialização.

A segunda etapa do modelo de Garavan e Morley (1997) é a formação do contrato psicológico¹ inicial. Esse contrato se resume às percepções que os graduados têm de suas potenciais contribuições para a organização e das possíveis contrapartidas da organização a essas contribuições. No seu estudo com os recém graduados, os autores concluíram que a formação do contrato psicológico inicial se dá pela influência dos processos de recrutamento e pela publicidade que existe sobre a organização. Os autores observaram que os graduados de alto potencial têm como principal expectativa ao entrar em uma empresa, o salário alto, mas eles também dão ênfase às características do trabalho e ao sistema de carreira na organização.

O encontro organizacional é o terceiro estágio citado por Garavan e Morley (1997). É nessa etapa que os recém-chegados aprendem as tarefas associadas ao trabalho, têm seus papéis esclarecidos e estabelecem novos relacionamentos no trabalho. Eles recebem treinamento e orientação para aprender a desempenhar suas funções, aprendem quais são as expectativas da organização a respeito do papel que eles irão desempenhar, suas tarefas e as atitudes relacionadas a elas.

¹ Rousseau (1995) define o contato psicológico de um empregado com seu empregador como as crenças que ele possui a respeito das obrigações que acredita ter acordado com a outra parte o que ele acredita que a organização fará em contrapartida. Cabe lembrar que o tema “contrato psicológico” será tratado na seção 2.2.

Na etapa seguinte encontram-se os processos de mudança e aquisição. Mudanças são as diferenças entre o cenário antigo e o novo. O graduado deve enfrentar três barreiras para passar para a próxima fase: funcional, relacionada à aquisição de tarefas dentro da empresa; de hierarquia, já que ele deve responder a um supervisor e algumas vezes supervisionar o trabalho de outros; e barreira de inclusão, pois é nessa fase que o funcionário conhece e se envolve na rede de informação e influência da organização (GARAVAN e MORLEY, 1997).

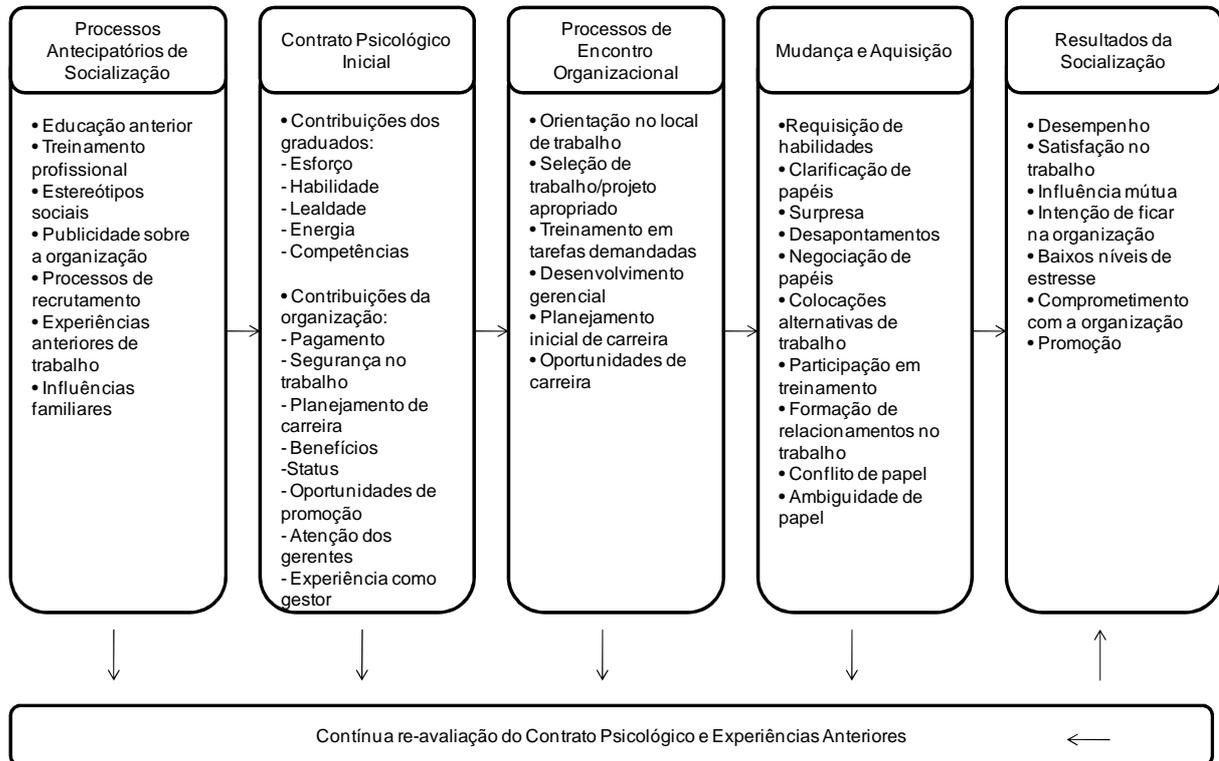
Os novos relacionamentos firmados e a realidade observada na empresa podem entrar em conflito com os termos iniciais do contrato psicológico formados na segunda fase. Com isso, eles podem ser redefinidos nas fases que se sucedem (GARAVAN e MORLEY, 1997).

A última fase mapeada por Garavan e Morley (1997) do modelo apresenta os resultados da socialização que são medidos em: desempenho do empregado, satisfação no trabalho, intenção expressa em ficar na organização, comprometimento e envolvimento com o trabalho.

Para Feldman (1981), o processo de socialização envolve tanto indivíduos quanto a organização. As expectativas e os comportamentos de cada uma das partes são modificados a partir da interação com a outra. Garavan e Morley (1997) afirmam que é mais provável que o processo de socialização mude o recém-chegado do que a empresa. Mesmo assim o recém-chegado pode tentar influenciar a organização através do seu comportamento de três modos: ele pode demonstrar rebelião, que é a rejeição das normas e valores da organização; individualismo criativo, quando ele aceita as normas e valores mais fortes da organização e rejeita outros mais periféricos; conformidade, quando o indivíduo aceita as normas e valores da empresa de forma aparente somente quando está dentro da empresa, criando, assim, uma identidade alternativa para quando estiver na organização.

A representação gráfica do modelo criado por Garavan e Morley (1997) encontra-se a seguir.

Figura 1 – Modelo conceitual de socialização de graduados de alto potencial (GARAVAN e MORLEY, 1997).



Para Menguc et al. (1997), o processo de socialização envolve três etapas: as táticas de socialização utilizadas pela empresa, acomodação do recém-chegado, e ajuste do recém-chegado. Segundo os mesmos, as táticas servem como facilitadoras da acomodação e do ajuste do recém-chegado. Acomodação é o processo pelo qual os recém-chegados aprendem o que a organização espera deles e aprendem a ser um membro participativo do grupo de trabalho. Sendo assim, essa etapa é a conexão entre as táticas e o ajuste. O ajuste se deve também ao nível de clarificação do papel que deve ser desempenhado pelo empregado e da sua integração social. As táticas citadas por esses autores correspondem às estratégias de socialização de Van Maanen (1978) explicadas a seguir.

2.1.2 Estratégias de Socialização

Segundo Van Maanen (1978), a socialização do recém-chegado ocorre mesmo que a organização não tenha formalizado um modo de lidar com a sua entrada. No entanto, ele considera importante para a empresa que seus

representantes, sejam eles os membros mais antigos, sejam os integrantes da área de recursos humanos, estejam alertas e se planejem para socializar os novos empregados. Segundo esse autor, a forma como as firmas estruturam a experiência dos novos entrantes é o que define os resultados da socialização. Ele identifica algumas propriedades que se mostraram recorrentes em toda situação de socialização. Tais propriedades são variáveis de processo que podem ser vistas como estratégias organizacionais que padronizam as experiências de aprendizagem de um recém-chegado a uma organização específica.

O autor acredita que as principais estratégias de socialização utilizadas pela empresa apresentam sete dimensões, sendo que cada uma delas se opõe diretamente a uma outra.

2.1.2.1 Estratégias de socialização utilizadas pela empresa

2.1.2.1.1 Estratégias formais/informais de socialização

A formalidade refere-se a quanto o papel do recém-chegado foi explicitado e enfatizado pela organização. Quanto mais formal o processo, mais o papel é detalhado e especificado pelos membros da organização e mais o papel é diferenciado daqueles desempenhados por outras pessoas dentro da organização. Se o processo é informal significa que não há diferenciação definida para o recém-chegado e muito do aprendizado dele ocorre dentro das redes sociais relacionadas à tarefa que ele irá desempenhar. Sendo assim, processos informais podem ser considerados como processos de tentativa e erro, em que a pessoa aprende por experiência própria (VAN MAANEN, 1978).

O autor conclui que o processo formal prepara a pessoa para ocupar um determinado *status* na organização, enquanto o informal prepara para assumir uma função. Nesse caso, a socialização formal geralmente ocorre anteriormente à informal. A última ocorre quando o recém-chegado é alocado em seu posto de trabalho na organização e deve aprender os processos desenvolvidos no seu departamento. A primeira parte trata de habilidades e atitudes gerais e a segunda de ações específicas e necessárias para desempenhar um papel na organização. No entanto, quando há uma brecha separando os dois tipos de aprendizagem, pode

haver uma desilusão com a socialização formal, levando o indivíduo a desconsiderar praticamente tudo que ele aprendeu na parte formal da socialização, dado que o recém-chegado não consegue mais ver a relevância do seu treinamento inicial.

Van Maanen (1978) também afirma que as estratégias formais produzem estresse para as pessoas. Isso ocorre porque normalmente nessa fase o empregado é estigmatizado e taxado pela organização como um aprendiz. Isso pode ser observado pela obrigatoriedade da utilização de um uniforme diferente ou por um título de aprendiz, *trainee* ou junior. Também pode ser que o indivíduo seja mandado para uma sala de aula ao invés de um escritório. Tal pessoa pode se sentir isolada e impedida de participar dos relacionamentos sociais do dia-a-dia com os colegas mais experientes.

Na maior parte das vezes, a socialização informal aumenta a influência do grupo de trabalho imediato sobre o empregado, podendo isso agir a favor ou contra a empresa, uma vez que além de aprender a desempenhar suas tarefas, os novos empregados também aprendem informalmente com os mais experientes suas táticas de burlar o que é direcionado pelo chefe. Além disso, no processo informal, muitas vezes é o próprio empregado que escolhe os agentes de socialização. Deve-se lembrar que o sucesso da socialização é determinado pelo tipo de relacionamento do agente com o socializado, pelo conhecimento que o agente tem e pela sua habilidade de transferir conhecimento (VAN MAANEN, 1978).

2.1.2.1.2 Estratégias individuais/coletivas de socialização.

Os recém-chegados podem ser socializados em grupo, onde todos os seus membros vivenciam experiências idênticas com resultados similares. Quando um grupo passa por um programa de socialização junto, as pessoas desenvolvem uma identificação umas com as outras, uma consciência coletiva. O grupo pode compartilhar problemas e nas discussões do grupo para encontrar soluções, ele chega a uma definição coletiva mais consensual da sua situação. O caráter consensual da solução encontrada pelo grupo permite que seus integrantes desviem mais do padrão imposto pelos agentes de socialização do que aconteceria nos modos individuais de socialização. Sendo assim, os processos coletivos dão uma base potencial para resistência do recrutado. É mais provável que o grupo recrutado

redefina ou ignore as demandas do agente de socialização da empresa do que um indivíduo que foi socializado sozinho (VAN MAANEN, 1978).

Para Van Maanen (1978) a socialização individual usa mais recursos financeiros e tempo da empresa. Falhas podem não ser consertadas facilmente. Esse tipo de socialização é inviável em grandes organizações, que recrutam uma grande quantidade de pessoas todo ano. Em 1978 o autor afirmava que com as estruturas burocráticas crescentes nas empresas, o uso das técnicas de socialização “em massa” aumentam.

2.1.2.1.3 Estratégias sequenciais/aleatória de socialização

Para Fogarty (2000) a estratégia sequencial refere-se ao quão previsível é a progressão dos papéis que o indivíduo assume. Socialização sequencial dá ao indivíduo um caminho bem entendido para sua carreira dentro da organização. Já a aleatória oferece uma gama de diferentes possibilidades de progressão.

Van Maanen (1978) explica que na socialização sequencial o indivíduo deve passar por uma série de fases para alcançar um papel definido e um *status* dentro da organização. Em uma socialização não sequencial o processo é alcançado em um único estágio transacional. A posição organizacional deve ser analisada para se descobrir se há necessidade de preparação em estágios anteriores para as pessoas que vão assumir tal posição.

Nas estratégias sequenciais pode ou não haver uma relação lógica entre uma fase e a sua subsequente. Em um treinamento técnico, por exemplo, inicialmente a matéria é mais simples e com o passar do tempo aumenta-se o nível de complexidade. Já em um treinamento gerencial, em cada fase é apresentado um assunto de negócio, e não há, necessariamente, interação entre as fases. Nesses casos, os recém-chegados tendem a focar somente naquilo que os interessam, retendo apenas uma pequena parte do treinamento. Se há conexão e harmonia entre os tópicos, as várias pequenas alterações mentais que a pessoa faz ao longo de cada fase irão se acumular e no final a pessoa irá considerar que está consideravelmente diferente do que estava quando entrou (VAN MAANEN, 1978).

Se diferentes agentes lidam cada um com uma parte do processo de socialização, eles devem agir da forma mais coesa possível para alcançar melhores

resultados da socialização. O recém-chegado pode receber uma variedade de visões dos diferentes indivíduos que participam do seu processo de socialização inicial (profissionais da área de recursos humanos, profissionais responsáveis pelos treinamentos, colegas de trabalho). Tal sequência pode ensinar a pessoa a ser aquilo que a situação imediata demanda, e não ter uma visão coesa do seu papel (VAN MAANEN, 1978).

2.1.2.1.4 Estratégias fixas/variáveis de socialização

Segundo Van Maanen (1978), os processos de socialização podem variar de acordo com a possibilidade de quantificar o tempo que se leva para ocorrer uma transição, como o tempo que a pessoa considera necessário estar em um determinado cargo para mudar de função, por exemplo. Os processos diferem quanto às informações e à certeza que o indivíduo tem sobre a mensuração do tempo que irá levar para ele mudar. Processos fixos dão ao recrutado um conhecimento preciso do tempo que ele levará para completar um determinado estágio. Um exemplo que pode ser citado é de um recém-chegado a uma faculdade, que sabe exatamente o tempo que levará para se formar. Já em processos variáveis não é dada informação ao recrutado do tempo necessário para passar para outra fase. Normalmente, quando um indivíduo entra na empresa ele não tem certeza do tempo que deverá esperar até conseguir uma promoção, por exemplo, o que caracteriza um processo variável. Entretanto, não saber o tempo necessário para crescer pode ser uma fonte de angústia para o recém-chegado e por isso ele acaba buscando pistas para tentar descobrir sozinho o que não lhe foi informado, especialmente com os empregados mais antigos. Fogarty (2000) afirma que a estratégia fixa indica que há pouca divergência sobre o tempo que a organização determina para uma transição específica. Entretanto as empresas normalmente estão menos preocupadas com o tempo que o indivíduo está na empresa e mais interessada no seu mérito ou em suas competências. Por isso o tempo necessário para que um indivíduo cresça na organização é variável.

Van Maanen (1978) também acredita que o sistema de promoções da maioria das empresas são geralmente desenhados para compensar iniciativa e desempenho individuais nas tarefas, sendo assim considerada como altamente variável. Mas as

peessoas muito preocupadas com seu progresso na organização procuram sinais de uma promoção ouvindo histórias sobre o tempo que levou para outras pessoas ganharem promoções e, a partir dessas informações, desenvolvem uma aproximação do tempo que cada indivíduo deve ter para assumir determinadas posições. Em algumas organizações, especialmente as governamentais, a avaliação do tempo feita pelo empregado pode ser bem precisa. Dessa forma o processo acaba se tornando fixo para propósitos práticos. Os processos variáveis podem criar ansiedade e frustração para pessoas que não conseguem construir uma lógica temporal para sua movimentação dentro da organização.

Ter autoridade sobre o tempo confere um grande poder de controle. Os processos variáveis dão ao administrador do processo uma ferramenta poderosa para influenciar o comportamento dos indivíduos. Mas ele também pode criar uma situação marcada pela confusão e incerteza. Os processos fixos dão uma referência temporal que permite que as pessoas saibam o que esperar no futuro e consigam formar relacionamentos durante as experiências de socialização. Sendo assim, os processos variáveis tendem a dividir e separar as pessoas, enquanto os fixos levam os indivíduos a mostrarem mais lealdade e coesão (VAN MAANEN, 1978).

2.1.2.1.5 Estratégias de competição /contexto de socialização

Quando os recrutados são separados em programas diferentes de socialização com base nas diferenças de habilidades, ambição ou experiência, o processo tem um aspecto competitivo. Tal separação deve ser feita o mais cedo possível na carreira da pessoa dentro da organização. No processo contexto, evita-se uma separação entre os recém-chegados e independentemente de idade, sexo e experiência, cada pessoa começa com igualdade com os outros participantes. A movimentação entre os vários programas é livre e depende das habilidades observadas e do interesse do indivíduo (VAN MAANEN, 1978).

A socialização competitiva pode ter várias consequências. Primeiro, aquilo que o empregado alcança na organização é explicado mais pelo sistema de recrutamento do que pelas suas características pessoais. A organização espera que o empregado aja de acordo com suas posições e ele é desencorajado de realizar outros esforços. Mais do que o contexto, a competição pode dar forma e guiar a

ambição do indivíduo de uma forma poderosa. Na competição, uma única falha tem consequências permanentes, por isso as pessoas se arriscam menos (VAN MAANEN, 1978).

Normalmente as empresas praticam a competição e explicam isso por dois argumentos. Primeiro eles dizem que esse processo permite uma alocação de recursos mais eficiente. Os recursos da empresa devem ser alocados somente naqueles mais prováveis de trazerem lucro para a organização. Outro argumento é a crença da confiança no julgamento do potencial de um indivíduo feito no início de sua carreira na organização. Eles acreditam que o pessoal responsável pela seleção e recrutamento tem capacidade de separar aqueles em quem a companhia deve investir.

Na competição cada pessoa responde por si mesma e raramente age em grupo contra ou a favor da empresa. O contexto produz uma cooperação e um espírito participativo maior entre as pessoas da organização.

2.1.2.1.6 Estratégias seriais/disjuntivas de socialização

O processo de socialização serial é aquele no qual membros mais experientes preparam os recém-chegados para assumir suas antigas funções na organização. Essa é uma garantia de que a organização não vai mudar com o tempo. Se não há alguém disponível para mostrar o caminho a ser seguido pelo novato, a socialização é disjuntiva. O processo serial pode proporcionar estagnação e contaminação, uma vez que a forma de fazer as coisas não muda, não há inovação. Nesse caso podemos dizer que o processo disjuntivo dá ao recém-chegado a oportunidade de ser inventivo e original. No entanto, esse processo pode proporcionar complicação e confusão para o recém-chegado (VAN MAANEN, 1978). Segundo Fogarty (2000), se o supervisor direto detinha antes o papel que agora será desempenhado pelo entrante, a estratégia é serial.

Algumas vezes o processo aparentemente serial é na verdade disjuntivo, como quando a área de recursos humanos cuida sozinha de todos os aspectos do treinamento. Somente depois, quando os novatos têm acesso às pessoas que já passaram pelo mesmo processo eles vêem como o treinamento deles foi sem valor e sem sentido. Na estratégia serial, a familiaridade do agente com a posição que

será assumida é fundamental. Se a empresa preza pela continuidade dos processos, a estratégia serial é ideal (VAN MAANEN, 1978).

Existem casos em que a organização passa por um grande programa de socialização disjuntiva. Todos os seus processos e práticas passam a ser desempenhados de forma diferente o que leva a organização a perder qualquer semelhança com sua antiga identidade.

2.1.2.1.7 Estratégias de investidura/desapropriação de socialização

Essas estratégias estão relacionadas ao grau em que a pessoa confirma sua identidade ou a destrói para fazer parte da organização. Investidura ratifica e estabelece a viabilidade e a utilidade das características que a pessoa já possuía. Pode até mesmo não ser parte da identidade da empresa, mas algo que a empresa está precisando no momento. Por exemplo, as empresas contratam altos executivos pensando em como suas características pessoais podem ajudar a empresa. Processos de desapropriação negam e recusam certas características do recrutado. Algumas empresas esperam que seus novos funcionários trabalhem longas horas de trabalho que requer pouca habilidade e de baixo *status* e que aguentem o assédio dos membros mais antigos da organização. Durante esse período os recrutados adquirem credenciais formais e informais para se tornarem um membro aceito (VAN MAANEN, 1978). Fogarty (2000) define a desapropriação como o quanto valores antigos e identidades pessoais devem ser desfeitos e substituídos por novos no processo de socialização. A possibilidade de investidura sugere que o propósito da interação é construir sobre valores antigos e percepções. Na desapropriação há inconsistência entre valores antigos que devem ser substituídos por novos.

Na maior parte das empresas, as técnicas de socialização têm como objetivo fazer com que o recém-chegado seja e se comporte do modo como a organização considera apropriado. Em casos extremos os recrutados são isolados de empregados mais experientes e devem se abster de certos tipos de comportamentos, devem degradar eles mesmos ou outros por várias formas de críticas mútuas e devem seguir um conjunto rígido de regras (FOGARTY, 2000).

Em geral, durante o processo de desapropriação, os membros que passam pelo processo juntos desenvolvem um grande companheirismo entre si. Van Maanen (1978) cita o exemplo de profissões em que os recém-chegados devem fazer uma viagem. A viagem dá ao recém-chegado uma série de colegas que estiveram no mesmo caminho e simboliza para outras pessoas que o novo empregado está completamente comprometido com a organização. Para aqueles que completam a tarefa, a brecha que existe entre recrutados e membros é estreitada enquanto a brecha que separa membros de não membros aumenta. Sendo assim, estratégias de investidura são mais prováveis de produzirem resultados similares entre recrutados. Deve-se lembrar que durante esse processo a empresa deve aproveitar certas características de identidade do indivíduo que sejam interessantes para a organização, além de negar outras características.

Van Maanen (1978) afirma que coerção não é necessariamente algo negativo. Pode ser um instrumento de estímulo a mudanças pessoais, que podem ser avaliadas como positivas pelo indivíduo. Entretanto, o autor adverte para o fato de que a empresa deve tomar cuidado com o uso dessa ferramenta.

Van Maanen (1978) lembra que o indivíduo que está passando pela transição não é um agente passivo. Assim como vimos, Garavan e Morley (1997) afirmam que o indivíduo pode optar por não assumir as características de identidade, valores e padrões de comportamento da organização. Além disso, Menguc et al. (2007) afirmam que os indivíduos se identificam mais facilmente com um grupo ao qual pertencem dentro da organização do que com a própria organização.

Segundo Van Maanen (1978), a empresa pode utilizar as dimensões das estratégias citadas anteriormente para alcançar os resultados desejados com a socialização. Como um exemplo ele afirma que quando a organização quer novos empregados com um alto grau de similaridade de pensamento e ações, ela deve fazer um processo de socialização com uma combinação de estratégias formal, serial e desapropriação. Se ela não quer similaridade, estratégia informal, disjuntiva e investidura seriam preferíveis. Para produzir um grupo relativamente passivo e indiferenciado de trabalhadores, a combinação de formal, coletivo, sequencial, competição e desapropriação seria a ideal.

Fogarty (2000) estuda uma empresa pública de contabilidade. Ele desenvolve hipóteses que relacionam os resultados da socialização às estratégias de socialização utilizadas pela empresa. Utilizando o modelo das seis dimensões de Van Maanen (1978), ele observou que a socialização se dá basicamente pelo treinamento, mas também depende das expectativas dos recrutados. É mais provável que um membro bem socializado seja comprometido com a organização, esteja disposto a trabalhar de forma eficiente e menos disposto a sair da empresa. O autor lembra que a socialização, além de ser motivada pelo desenvolvimento de habilidades necessárias nos empregados, deve também ser motivada pelos benefícios contínuos para a organização, como o laço criado entre o novo e a organização. Fogarty (2000) acredita que o impacto das seis dimensões da socialização nas variáveis de resultados pode ser diferente para cada empresa.

Como resultado dos seus estudos Fogarty (2000) encontra que os objetivos organizacionais são alcançados mais facilmente pela estratégia de investidora e não desapropriação. Duas dimensões mostraram-se não relacionadas aos resultados da socialização medidos por ele, a formal/informal e a fixa/variável.

A pesquisa mostrou que o resultado mais direto da socialização no caso dos contadores foi o envolvimento com o trabalho. Se a empresa tem a habilidade de ligar o indivíduo ao seu trabalho, a socialização tem resultados positivos: aqueles envolvidos com o trabalho se tornam mais ligados afetivamente às empresas. Eles também acreditam ser mais forte sua probabilidade de ficar na empresa. Mas o envolvimento não foi ligado por eles a um melhor desempenho (FOGARTY, 2000).

O estudo também conclui que quando as expectativas, crenças e valores dos indivíduos antes de sua entrada na empresa são compatíveis com as da empresa, os indivíduos se tornam mais envolvidos com seu trabalho, o que é um ponto positivo para a estratégia de investidora. No entanto, os indivíduos que revisam suas expectativas, crenças e valores em relação àquelas da empresa aceitam mais prontamente a firma como uma nova fonte de autoridade (FOGARTY, 2000).

Fogarty (2000) também mostra a importância da previsibilidade da transição de papel, herança clara de papel e transição sequencial de papel no envolvimento com o trabalho. Aparentemente, acesso aos supervisores que no passado

enfrentaram incertezas similares diminui ambiguidade e permite aos indivíduos ter um grau de envolvimento com o seu trabalho.

Entretanto, Menguc et al. (2007) afirmam que analisar as estratégias utilizadas pela empresa para socializar os recém-chegados não cobre todo o processo. A socialização iniciada pela organização, que foca nas táticas usadas pelas empresas para socializar os empregados e a eficácia dessas táticas para a socialização do empregado e para seu desempenho na organização é apenas uma das perspectivas através das quais o processo de socialização pode ser analisado. A segunda perspectiva foca em táticas de socialização utilizadas de forma pró-ativa pelo próprio empregado. Nessa visão o empregado não é apenas um indivíduo passivo do processo de socialização, ele é um indivíduo que influencia e participa ativamente desse processo através da utilização das suas próprias táticas de socialização.

Até agora, foram analisadas as estratégias utilizadas pelas empresas para socializar os recém-chegados, o que, segundo Griffin, Collela e Goparaju (2000), constituía o interesse da literatura sobre socialização até a década de 1990. A partir de então, os estudos sobre socialização ganharam novo foco: as táticas pró-ativas utilizadas pelos recém-chegados para a sua própria socialização na empresa. Os autores supracitados fizeram um apanhado desses estudos dos anos 1990 e listaram as seguintes táticas utilizadas pelos funcionários:

2.1.2.2 Táticas de socialização utilizadas pelos funcionários

2.1.2.2.1 Procura de informação e *feedback*

Para compreender o trabalho, o empregado busca informações a seu respeito, e para compreender seu papel na organização ele procura saber o que dele se espera e se o seu comportamento e desempenho condizem com o que é esperado. Além disso, o recém-chegado busca tais informações para reduzir a incerteza associada ao processo de socialização. Os recém-chegados procuram informações a respeito das expectativas de comportamento e atitudes que a organização possui, além de informações técnicas sobre o trabalho, dados sobre a

estrutura da empresa, sobre processos, sobre produtos, sobre desempenho e distribuição interna de poder (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

Morrison (1993) acredita que o recém-chegado busca diferentes tipos de informações para dominar suas atividades e se integrarem à organização: técnicas, normativas, *feedback* de desempenho e *feedback* social. Através do seu estudo, realizado com recém-chegados, a autora concluiu que cada informação é buscada pelo recém-chegado de forma diferente. Informações técnicas são obtidas inicialmente, pelo questionamento dos recém-chegados aos mais antigos na organização. Enquanto isso, outros tipos de informação são obtidos através de observação. Após algum tempo na organização (de três a seis meses), as informações técnicas sobre demandas do papel, desempenho e *feedback* foram pesquisadas com os supervisores diretos, enquanto as fontes para as informações normativas e sociais eram os colegas de trabalho.

2.1.2.2.2 Construção de relacionamento

O recém-chegado pode se esforçar para construir relacionamentos informais com colegas de trabalho, supervisores e mentores. Com isso, o recém-chegado pode recorrer a essas pessoas para adquirir informações, conselhos, suporte e instrução sobre comportamento social esperado. Além disso, tais relacionamentos servem para reduzir o estresse e a incerteza que acompanham o processo de socialização (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.3 Relacionamentos com mentores informais

O recém-chegado pode formar relacionamentos com algum empregado que age como um mentor informal. Essa pessoa não é necessariamente um superior na hierarquia da empresa, mas alguém que vira uma referência ao recém-chegado (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.4 Negociação de mudança de trabalho

Ao conhecer suas atribuições no trabalho, o recém-chegado pode tentar mudá-las. Ele pode tentar modificar seus deveres ou a forma como deve

desempenhar suas atividades. Essa técnica é uma forma de ganhar controle e superar a incerteza durante o processo de socialização (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.5 Modelar positivamente

Pode ser utilizada uma forma de autocontrole cognitivo pelo qual indivíduos tentam controlar conscientemente como eles moldam diversas situações para aumentar sua autoconfiança e auto-eficácia (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.6 Envolvimento em atividades relacionadas ao trabalho

O recém-chegado pode se envolver em atividades relacionadas ao trabalho, mas que não fazem parte do papel que ele deve desempenhar na organização. São consideradas atividades “extra-curriculares” (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.7 Autocontrole comportamental

Os empregados podem se comportar de modo a melhorar o seu desempenho. Além disso, podem desenvolver estratégias com esse mesmo intuito. Eles podem observar a si próprios e colocar objetivos claros, além de recompensarem-se pelo bom desempenho ou punirem-se pelo desempenho insatisfatório (GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000).

2.1.2.2.8 Observação e criação de modelo

Uma importante fonte de aprendizado para o recém-chegado é a observação. Ao observar o comportamento dos empregados mais antigos o recém-chegado cria um modelo de comportamento que ele acredita ser esperado dele.

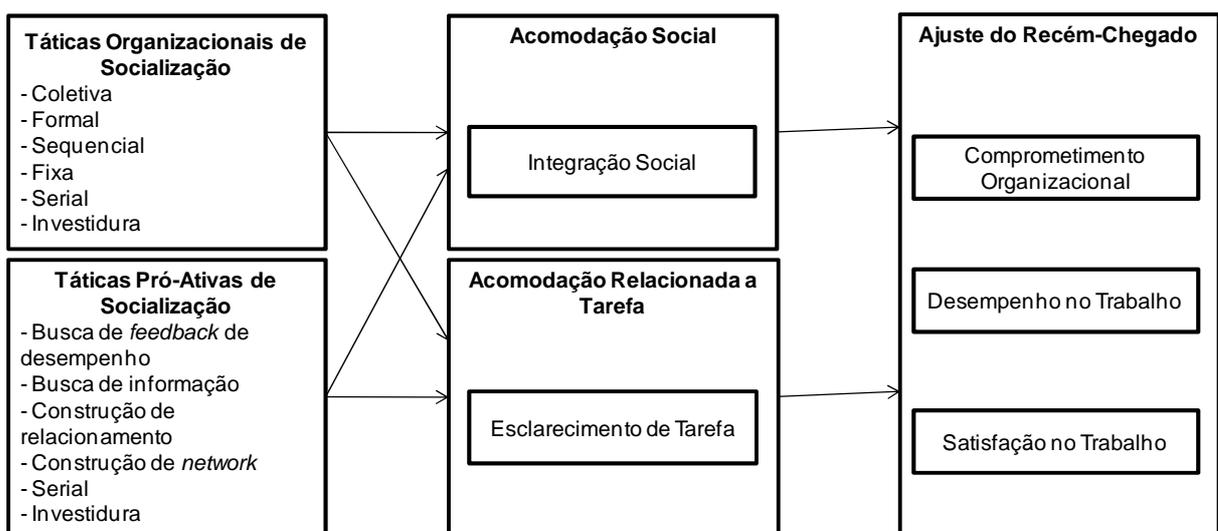
Griffin, Collela e Goparaju (2000) sugerem que antes mesmo de entrarem em uma organização, os indivíduos já podem ter certa predisposição a engajar-se em certas táticas pró-ativas. Sendo assim, dependendo das táticas de socialização

utilizadas pela organização o recém-chegado pode engajar-se mais ou menos em determinadas técnicas pró-ativas. Como exemplo os autores citam os recém-chegados que possuem uma pré-disposição a controlar a incerteza procurando informações com seus superiores e colegas. Esses indivíduos podem ter problemas de engajar-se em tais técnicas em organizações onde o recém-chegado tem acesso inicial restrito a superiores ou a pessoas mais experientes. Além da dificuldade ou facilidade de engajamento, as técnicas pró-ativas que podem ser eficientes ou não para os resultados da socialização dependendo das táticas utilizadas pela organização.

Os autores sugerem que a utilização de uma tática de socialização pela organização pode diminuir as chances do recém-chegado ser efetivamente socializado e por isso deveria ser parte de uma escolha bem pensada pela organização.

Menguc et al. (2007) fazem um estudo integrado entre as duas perspectivas: das táticas organizacionais adotadas pela empresa para socializar o empregado e as táticas que o próprio empregado usa para se socializar ao entrar na empresa. Eles propõem um modelo que mostra a interatividade entre algumas táticas iniciadas pela organização e algumas táticas pró-ativas dos recém-chegados e seus efeitos na acomodação e no ajuste dos recém-chegados.

Figura 2 – Modelo processual da socialização de recém-chegados (MENGUC et al., 2007).



Os autores concluem que as táticas pró-ativas dos recém-chegados complementam as táticas da organização, especialmente nas partes em que táticas organizacionais são falhas. As táticas pró-ativas contribuem mais para integração social do novo empregado do que as organizacionais. Entretanto, o esclarecimento da tarefa a ser desempenhada pode ser obtido uniformemente pelos dois tipos de táticas. Esse estudo foi realizado na Coréia e os autores advertem sobre a possibilidade de suas descobertas estarem limitadas a culturas coletivas como aquela estudada; no entanto, eles alertam que se suas descobertas sobre a integração social ser mais impactada pelas técnicas pró-ativas for confirmada, isso poderá ter uma consequência muito grande para os programas de socialização das empresas (MENGUC et al., 2007).

Os resultados indicam, ainda, que as organizações devem reconsiderar os investimentos realizados em táticas de socialização se elas objetivam a integração social dos empregados. Os gestores deveriam estar mais preocupados em esclarecer as tarefas do que em integrar socialmente o novo empregado para aumentar o seu comprometimento e seu desempenho. Eles acreditam que as vantagens de longo prazo das táticas organizacionais de socialização dependem inteiramente da capacidade dessas táticas em esclarecer ao empregado suas tarefas e responsabilidades, uma vez que tarefa clara representa uma parte importante da socialização (MENGUC et al., 2007).

Se compreendermos isso pela lente das dimensões de Van Maanen (1978), a organização deveria estar mais preocupada em socializar utilizando estratégias informais do que as formais. Van Maanen (1978) afirma que normalmente a organização faz os dois tipos de estratégia: primeiro a formal, quando o indivíduo aprende sobre as atitudes e habilidades gerais e depois a informal, quando ele aprende as atividades específicas do seu trabalho. Segundo Menguc et al. (2007), a empresa deveria focar na estratégia informal e explicar bem ao recém-chegado as suas atribuições. A importância do esclarecimento do papel a ser desempenhado, vista sob a ótica de Van Maanen (1978), indica uma propensão à estratégia serial, em que membros mais experientes preparam os recém-chegados para assumir suas antigas funções na organização, explicando como eles devem desempenhar as atividades.

Entre as conclusões de Menguc et al. (2007) consta que as táticas organizacionais têm um impacto forte no comprometimento do funcionário e na sua satisfação. Já as táticas pró-ativas têm forte efeito no desempenho do empregado. Daí eles acreditam ser importante a convivência dos dois tipos de táticas.

Eles sugerem que o uso excessivo de táticas pró-ativas pode diminuir a percepção do novato sobre a utilidade da utilização das táticas organizacionais para sua acomodação no novo ambiente, o que pode causar uma diminuição do seu comprometimento com a organização. Por outro lado, os benefícios percebidos por certo grupo durante a socialização pode aumentar o seu comprometimento.

Os processos de socialização podem ser resultados de decisões que foram planejadas ou nem ao menos pensadas pela organização. Van Maanen (1978) observa que muitas práticas de socialização parecem estar institucionalizadas na organização pela inércia e não por ações conscientes por parte dos gestores. Ele advoga que essa deve ser uma prática racional que deve ser seguida pelos gestores com uma preocupação profissional com o uso efetivo de recursos materiais e humanos.

Pratt, Rock e Kaufmann (2001) acreditam que avaliar os resultados de uma socialização é uma tarefa complicada, até porque a socialização não influencia necessariamente diferentes indivíduos da mesma forma. Eles assumem uma perspectiva da identidade para estudar o tema. Identidade foi definida por Alvesson (2002) como uma narrativa organizada e reflexiva que produz certo grau de continuidade existencial e de segurança para o indivíduo. Ela é construída a partir de discursos e experiências variadas e quando o empregado se identifica com a empresa, a identidade corporativa pode ser uma fonte da identidade pessoal. Pratt et al. (2001) afirmam que as identidades sociais interferem em como os membros da organização vêem e interpretam suas experiências organizacionais, inclusive as experiências de socialização. Sendo assim, as táticas de socialização utilizadas pelas empresas podem ser interpretadas de formas diferentes pelos recém-chegados e os resultados esperados pela empresa podem não ser alcançados. A identidade profissional pode ser vista como o resultado do processo de socialização, mas ela também pode ser vista como uma lente através da qual o indivíduo compreende as práticas de socialização. Isso denota uma natureza recíproca entre a

identidade e a socialização: a identidade molda e é moldada pelo processo de socialização.

Da mesma forma, Garavan e Morley (1997) acreditam que os resultados obtidos pelos processos de socialização organizacionais nem sempre são aqueles esperados pela empresa. Entretanto, pelo ponto de vista desses autores, é o contrato psicológico o fator influenciador nesse caso. Muitas organizações desenvolvem programas para socializar os recém-formados de alto potencial com o objetivo de alcançar maior lealdade e maior grau de cooperação dos mesmos com a empresa. No entanto, os autores identificaram que muitos empregados demonstram frustrações com tais programas, especialmente devido à natureza do contrato psicológico inicial que o empregado tinha ao entrar na empresa e a reavaliação que ele faz do mesmo durante o processo de socialização.

2.2. CONTRATO PSICOLÓGICO

2.2.1 Definição de Contrato Psicológico

Segundo Rousseau (1995), ao entrar em uma empresa, os empregados desenvolvem contratos psicológicos, que se baseiam nas crenças que eles possuem a respeito das suas obrigações com a empresa e, em contrapartida, o que eles esperam da organização. O contrato psicológico é, então, formado pelas crenças individuais do empregado naquilo que ele acredita ter acordado com o empregador.

Sels et al. (2004) analisam a literatura que começou a abordar o tema contrato psicológico nos anos 60. Naquela época o contrato psicológico foi considerado como a parte implícita do contrato de trabalho, isso é, aquilo que não se encontrava nos termos formais do contrato, mas era compreendido como obrigação. A partir dos anos 90 o tema começou a ser tratado mais amplamente na literatura; no entanto, o assunto tomou outro rumo com o trabalho de Rousseau. Essa autora destaca o papel da subjetividade individual no contrato psicológico. Cada indivíduo interpreta os termos do acordo que faz com a organização através da sua lente perceptual. O contrato psicológico passou, então, a ser definido como individual e construído a partir da subjetividade da pessoa e da sua percepção de direitos e obrigações.

Em 1990 Rousseau define o contrato psicológico como sendo formado por obrigações percebidas: o indivíduo crê que ele deve algumas contribuições ao seu empregador, como trabalhar bastante, ter lealdade e cometer sacrifícios na sua vida pessoal, por exemplo. Em contrapartida ele acredita que o empregador lhe deve certas obrigações, como por exemplo, alto salário e segurança no trabalho (ROUSSEAU, 1990).

Duas pessoas em uma mesma situação de trabalho podem formar contratos psicológicos diferentes. Isso ocorre porque as interpretações e percepções de um indivíduo dependem da sua individualidade. Cada pessoa possui um modelo mental através do qual ela dá forma a eventos como promessas, aceitação e confiança. Além disso, os modelos mentais também dão dicas sobre quais eventos elas devem esperar que ocorra no futuro e como elas devem interpretá-los. A tendência é que o modelo mental dure até que haja uma quebra ou interrupção, que ocorrem quando

uma informação é discrepante e não pode ser interpretada através do modelo antigo (ROUSSEAU, 1995).

Rousseau (1995) define esquemas como modelos mentais que organizam o conhecimento de modo sistemático. Eles organizam experiências de um indivíduo e o possibilitam a lidar com a ambiguidade e esperar o que deve acontecer no futuro. Após a formação de um esquema, há uma menor revisão dos fatos correntes e circunstâncias e maior confiança no que já é conhecido. O contrato psicológico é um tipo de esquema desenvolvido através da experiência. Pode ser criado por processos racionais controlados, mas depois de criado, contratos se tornam mais automáticos e menos racionais. Como há uma tendência a continuar um contrato, os esquemas formados pelas pessoas são estáveis e prevêem comportamentos futuros.

Cortes e Silva (2006) observam que há certo consenso na literatura sobre algumas características do contrato psicológico: seu caráter recíproco; as partes não precisam concordar com todos os termos do contrato para que ele exista; sempre haverá uma parte implícita do contrato psicológico, dando margem para ambiguidade; dinamismo, já que os termos da relação estão vulneráveis à mudança. Segundo Sutton e Griffin (2004), o contrato psicológico é subjetivo e perceptual; recíproco e promissor; possui elementos transacionais e relacionais²; e muda de acordo com o tempo. Os contratos psicológicos são formados para reduzir incerteza, direcionar o comportamento do empregado sem necessidade de supervisão e dar aos empregados um sentimento de controle e de previsibilidade.

O conceito de contrato psicológico explora o conteúdo do relacionamento de trabalho através dos acordos realizados entre empregados e empregadores. É provável que esses acordos sejam renegociados ou modificados com o passar do tempo, que sejam influenciados por um conjunto de fatores do contexto e que tenham uma variedade de consequências para o relacionamento de trabalho (GUEST, 2004).

Segundo Rousseau (1995), deve-se notar que a organização pode ter vários agentes que a representam e que desempenham o papel de contratante. Alguns

² Aspectos relacionais e transacionais do contrato psicológico serão abordados na seção 2.2.3.

exemplos que podem ser citados são: os agentes recrutadores, que costumam descrever as práticas da organização baseados em uma visão histórica; os empregados mais antigos que relatam sobre as atividades que desempenham e compartilham suas experiências; os materiais impressos como código de conduta e missão da empresa; os gerentes, que aconselham, criticam e elogiam os empregados. Rousseau (1995) sugere que compreender como cada um desses agentes moldam os contratos psicológicos individuais pode levar a organização a disseminar uma comunicação mais consistente e a conseguir um controle maior no gerenciamento dos contratos psicológicos que seus empregados firmam com elas.

Rousseau (1995) destaca que existem outros tipos de contratos além do psicológico. Utilizando duas perspectivas (interna e externa) e dois níveis diferentes (individual e de grupo), a autora faz a distinção entre quatro tipos de contratos.

Quadro 1 – Tipos de contrato (ROUSSEAU, 1995)

		Individual	NÍVEL	Grupo
PERSPECTIVA	Interno	Psicológico Crenças que indivíduos possuem sobre promessas feitas, aceitas entre eles e outra parte.		Normativo O contrato psicológico compartilhado emerge quando membros de um grupo social, organização ou unidade de trabalho possuem crenças em comum.
	Externo	Implícito Interpretações que terceiras partes fazem sobre os termos contratuais.		Social Crenças amplas em obrigações associadas à cultura da sociedade.

O contrato psicológico encontra-se na perspectiva interna e no nível individual. É constituído por crenças individuais dos termos de um acordo de troca entre indivíduos e organizações nas quais eles trabalham.

O contrato psicológico existe no nível individual, mas também pode-se imaginar que um grupo pode compartilhar percepções sobre as obrigações da

empresa com cada funcionário e o que se espera deles em troca. Rousseau (1995) acredita que no nível do grupo e na perspectiva interna existe o contrato normativo, isto é, os membros de um grupo social ou de uma unidade de trabalho acabam tendo crenças em comum, que podem ser consideradas como contratos psicológicos compartilhados. O contrato normativo existe porque os membros de determinado grupo se identificam como similares entre si. Desta forma, esses indivíduos acreditam existir um contrato comum entre eles e a empresa, cujas cláusulas se aplicam a cada membro individualmente. Em um contrato normativo cada indivíduo influencia a percepção do outro em relação ao contrato psicológico. Sendo assim, alguns “deveres e direitos” podem ser reforçados pelo grupo. Crenças em um conjunto de obrigações compartilhadas podem criar pressões sociais para aderir a esses compromissos, institucionalizando o contrato como parte da cultura compartilhada da organização.

Na perspectiva externa e no nível individual está o contrato implícito, que são as interpretações que outras partes (que não aquelas do contrato) fazem dos termos contratuais. As pessoas que não fazem parte do contrato também fazem julgamentos sobre os seus termos, aceitação e mutualidade (ROUSSEAU, 1995).

Na perspectiva externa e no nível de grupo encontra-se o contrato social, formado por crenças em obrigações e comportamentos associadas à cultura de uma sociedade e vistos como adequados. Um exemplo de norma social que se encontra no contrato social é a da reciprocidade. As pessoas esperam receber algo em troca quando fazem algo de bom para outra. As fontes formadoras das crenças do contrato social podem ser: opinião pública, sistema educacional, leis, tribunais, associação de profissionais, mídia, ideologias, agências regulatórias, requerimentos governamentais, e organizações (ROUSSEAU, 1995).

Segundo Edwards e Karau (2007), os empregados desenvolvem percepções de um conjunto ideal de obrigações e promessas que são adequadas a um relacionamento de emprego (contrato social), além de um conjunto de obrigações e promessas com o seu empregador que define seu real relacionamento de trabalho (contrato psicológico). Os autores fazem questão de esclarecer as diferenças conceituais entre os dois construtos.

O contrato social é constituído pelo conjunto de normas, suposições e crenças determinadas como justas pela sociedade e que devem ser respeitadas em um relacionamento de trabalho. Esse conjunto engloba normas e crenças pertencentes à reciprocidade, segurança no trabalho, lealdade, boa fé e tratamentos justos que deveriam ser mantidos por empregados e organizações em geral. Diferentes contextos sociais podem determinar contratos sociais distintos que podem ditar diversos tipos de comportamentos apropriados para relacionamentos (empregado-empregador, aluno-professor, marido-mulher). Um comportamento considerado apropriado em um determinado contrato social pode ser visto como inapropriado em outro (EDWARDS e KARAU, 2007).

A diferença mais marcante entre o contrato psicológico e o contrato social é o nível: o contrato psicológico é desenvolvido no nível do indivíduo enquanto o contrato social pertence ao nível da sociedade. Além disso, o contrato psicológico é um conjunto de suposições e obrigações entre um empregado e uma empresa enquanto o contrato social estabelece suposições e normas relacionadas a uma variedade ampla de relacionamentos de trabalho (EDWARDS e KARAU, 2007).

Edwards e Karau (2007) afirmam que o contrato social define crenças sobre o que seria uma relação de trabalho ideal. No entanto, em um relacionamento de emprego o indivíduo desenvolve um contrato psicológico: percepções sobre as obrigações específicas que empregado e empregador possuem um com o outro. Ambos os contratos podem estar alinhados, mas também é possível que o contrato psicológico de um indivíduo esteja desalinhado com suas percepções do contrato social. Um exemplo disso poderia ser um indivíduo cujas percepções do contrato social o informem que as empresas devem segurança no trabalho, benefícios médicos e altos salários, mas no seu contrato psicológico ele não espera isso da empresa em que trabalha, seja pelas condições nas quais a empresa se encontra (falta de recursos), ou seja porque ele não consegue outra oportunidade de trabalho.

2.2.2 Formação do Contrato Psicológico

Para Rousseau (1990), a formação do contrato psicológico é uma questão central do relacionamento entre empregado e empregador. Sutton e Griffin (2004) alertam que a formação do contrato psicológico não está limitada à fase da entrada

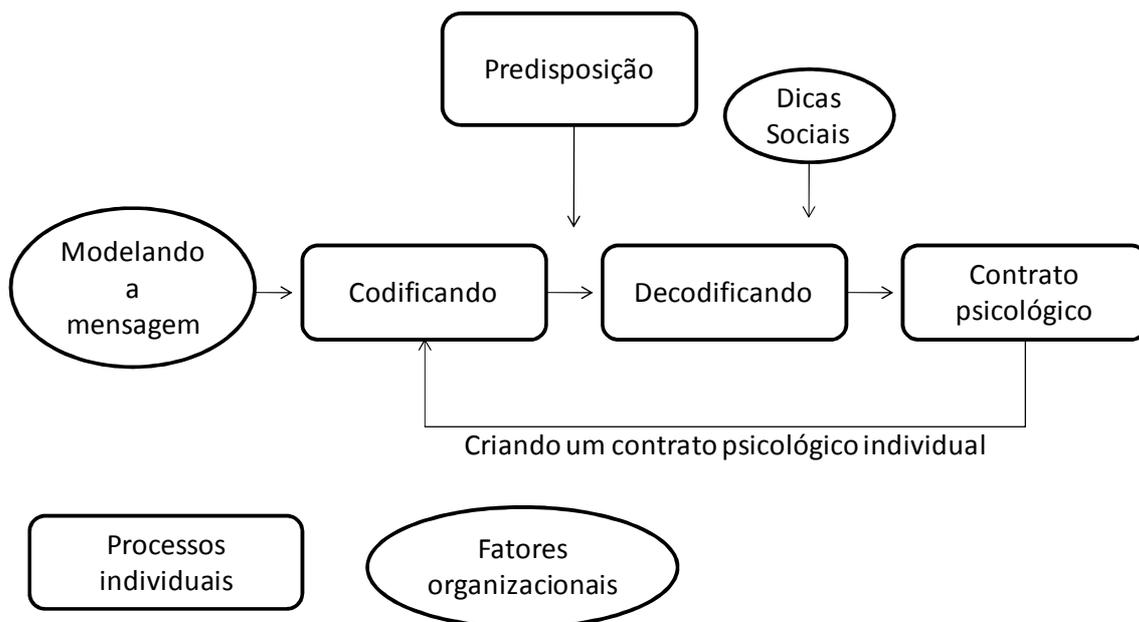
do indivíduo na organização. O contrato continua a ser formado e revisado ao longo do tempo em que a pessoa continua na empresa.

Para Dabos e Rousseau (2004) o contrato psicológico é formado por três fatores: crenças advindas de fatores anteriores ao emprego (como valores e motivos pessoais); experiências no trabalho (como as práticas de socialização); e pelo contexto social mais amplo (como as normas).

Rousseau (1995) descreve como o modelo mental de um contrato é criado e como um contrato psicológico é formado. Ela lembra que um contrato psicológico pode ser formado entre quaisquer duas partes interdependentes, como empresa e cliente, empresa e fornecedor. Ela aborda especificamente os contratos psicológicos formados entre empregado e empregador/organização.

Alguns fatores externos se unem às formas de interpretações individuais para formar o contrato psicológico. Os fatores externos são detalhados por Rousseau (1995) como as mensagens dadas pela organização e as nuances sociais observadas pelos recém-chegados nos colegas de trabalho. Já as interpretações individuais significam o modo pelo qual a pessoa processa tais informações. Esses elementos e suas relações são mostrados na figura a seguir.

Figura 3 – Criação de um contrato psicológico individual (ROUSSEAU, 1995).



A organização envia mensagens aos seus empregados através das ações relacionadas ao pessoal, como contratação, socialização, promoção e atividades de desenvolvimento. Os empregados compreendem o comprometimento que a organização tem com eles através de eventos que comunicam a intenção futura da empresa, como mudanças organizacionais devidas a reestruturações, por exemplo (ROUSSEAU, 1995).

Frases oficiais da organização, como sua declaração de missão, podem comunicar intenções da empresa. As práticas organizacionais têm o mesmo papel. Documentos oficiais, manuais, sistemas de compensação, títulos, práticas de promoção e outras estruturas de recursos humanos são práticas que estão sujeitas a interpretações por parte dos empregados. Além disso, a observação de como os outros empregados são tratados também é uma fonte de informação para o empregado. As observações podem acontecer quando a empresa inicia uma ação que o indivíduo deve interpretar, como, por exemplo, uma promoção ou uma demissão. No entanto, o indivíduo monitora informações sobre o *status* e relacionamento com a organização através de outros eventos não pensados proativamente pela empresa (ROUSSEAU, 1995).

Além das mensagens enviadas pela organização, outro fator externo formador dos termos do contrato são as dicas sociais. Essas são informações como percepções de normas, padrões e impressões sobre o local de trabalho que o indivíduo busca com os colegas de trabalho para ajudá-lo a entender o que está acontecendo no trabalho. Tais informações possuem três papéis no processo de contratação: fornecem mensagens para a criação do contrato; fazem pressão social para que o indivíduo concorde com o entendimento que o grupo tem dos termos do contrato; moldam como indivíduos interpretam as ações da organização (ROUSSEAU, 1995).

As informações externas recebidas através de mensagens e/ou de dicas sociais são interpretadas pelos indivíduos através de processos internos. A forma como ocorre tal interpretação influencia mais no contrato criado por eles do que as próprias informações. Os indivíduos utilizam processos individuais para interpretar as ações e promessas organizacionais (ROUSSEAU, 1995).

Alguns fatores devem existir para que as pessoas acreditem que a organização pretende cumprir uma promessa feita. Um deles é a legitimidade do agente que fez a promessa em poder cumpri-la. O indivíduo deve ter poder ou autoridade para comprometer-se. Outro fator é a existência de um contexto apropriado. Quando a situação e as condições da organização indicam ao indivíduo a necessidade de compromisso futuro, é mais provável que as mensagens organizacionais sejam vistas como promissórias. O empregado pode obter informações sobre o compromisso da empresa através das ações voltadas para o pessoal, como contratação, transferência e promoção, ou através de mudanças no direcionamento organizacional ou estruturação, como uma nova declaração de missão (ROUSSEAU, 1995).

Outro fator importante para garantir que o indivíduo acredite no compromisso firmado é a consistência da mensagem recebida. A consistência tem dois vieses interpretativos: a mensagem deve ser consistente com a crença da pessoa para que ela a compreenda mais facilmente; e a mensagem deve ser consistente ao longo do tempo para tornar-se internalizada até que passe a ser assumida como correta (ROUSSEAU, 1995).

As características individuais afetam como a informação codificada é utilizada. Primeiro, deve-se lembrar do chamado viés cognitivo, já que a maior parte da população se vê de forma mais positiva do que o real, tem percepções exageradas de controle pessoal e um otimismo irreal. As pessoas lembram mais das informações que se encaixam com o conceito que elas têm delas mesmas do que daquelas que o contradizem. O viés cognitivo leva o indivíduo a ter uma predisposição em achar que ele já cumpriu a sua parte do acordo e a outra parte não. Ele também tem tendência a lembrar mais fortemente dos compromissos assumidos, mas que ele acha que pode cumprir (ROUSSEAU, 1995).

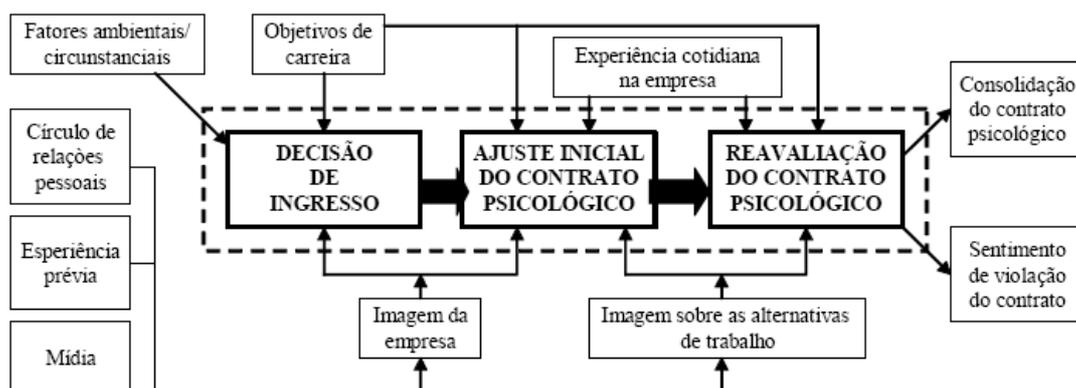
Após a mensagem ser codificada ela deve ser decodificada. A decodificação reflete o julgamento que as pessoas fazem a respeito dos padrões de comportamento que devem ser satisfeitos para cumprir compromissos assumidos por eles e pela organização. Interpretações ocorrem para transformar promessas em padrões comportamentais (ROUSSEAU, 1995).

Contratos psicológicos são, portanto, baseados em informações disponíveis ao indivíduo sobre suas organizações, seus grupos de trabalho e seus próprios motivos. Tais contratos são compostos de fatores individuais e organizacionais, interpretados pelo indivíduo contratante. Fatores individuais tornam cada contrato psicológico potencialmente único.

Cortes e Silva (2006) estudaram pessoas que participaram do curso de formação de uma grande empresa estatal do setor de energia para tentar identificar aspectos que influenciam o processo de construção do contrato psicológico dos empregados com as empresas empregadoras. A pesquisa desses autores identificou que a estabilidade é uma grande fonte de motivação na escolha de trabalhar em uma empresa estatal. Além disso, foi observado que os recém-chegados possuem uma visão positiva do setor público quanto à possibilidade de crescimento profissional e maior qualidade de vida.

Os autores elaboraram um quadro de referência para a análise do processo de construção do contrato psicológico, que pode ser utilizado em outros estudos que tratem de empresas com características semelhantes àquelas da empresa estudada por eles.

Figura 4 – Quadro conceitual sobre a construção do contrato psicológico (CORTES e SILVA, 2006).



Segundo o modelo dos autores, o processo de formação do contrato psicológico é constituído por três etapas. A primeira delas consiste na decisão de ingresso na empresa, que é influenciada por fatores ambientais, como a dificuldade de conseguir emprego no mercado de trabalho, por exemplo. Essa decisão também

depende dos objetivos de carreira do indivíduo. O círculo de relações pessoais da pessoa, suas experiências prévias e a mídia o auxiliam a formar uma imagem da empresa, que também constitui um importante fator para a tomada da decisão de ingresso.

O ajuste inicial do contrato forma a segunda etapa. Nessa fase o indivíduo busca identificar vantagens oferecidas pela empresa através da comparação com suas experiências passadas e com as alternativas de trabalho no mercado. Ele tenta compreender a empresa, verificando suas características positivas (CORTES e SILVA, 2006).

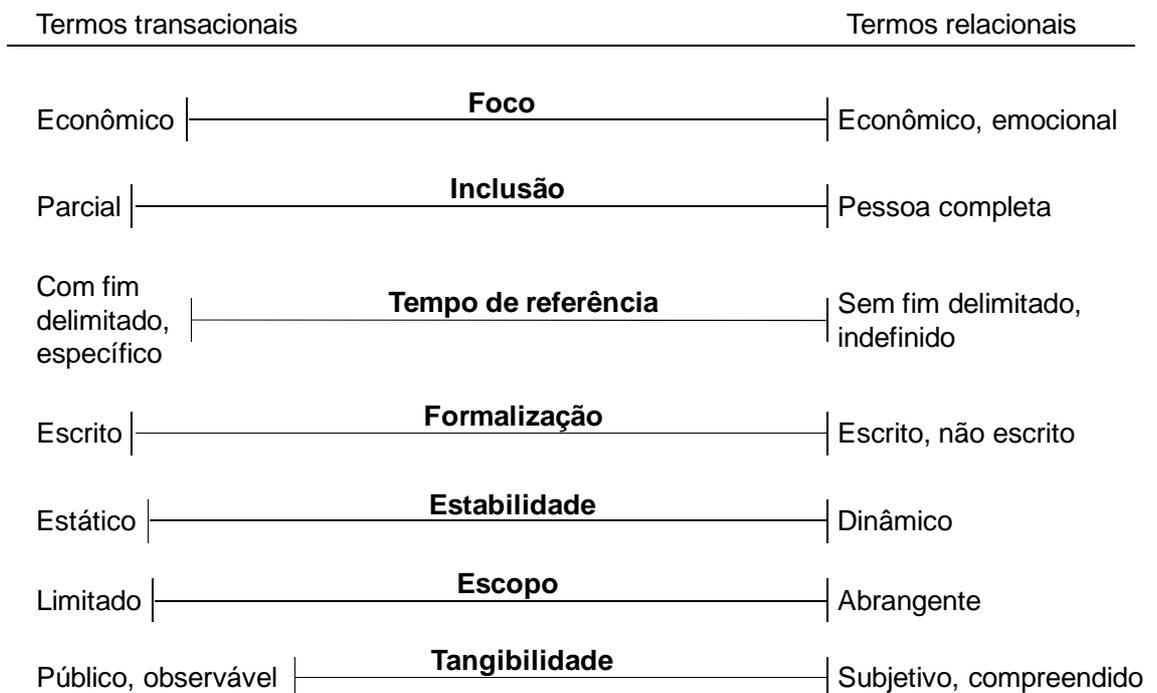
Na terceira etapa, a reavaliação do contrato, o indivíduo compara, com uma visão mais crítica, as oportunidades oferecidas pela empresa aos seus objetivos de carreira e às oportunidades oferecidas no mercado. O relacionamento entre empregado e gerência também poderá influenciar na reavaliação do contrato. Caso alguma obrigação deixe de ser cumprida pela empresa, o empregado pode vivenciar uma violação do contrato psicológico. Esse sentimento de quebra pode causar uma queda da motivação e da produtividade e até mesmo levar à decisão de saída da empresa. Caso o empregado não vivencie esse sentimento, a relação entre o indivíduo e a organização tende a se fortalecer, com aumento do nível de confiança, contribuindo para reforçar o contrato psicológico (CORTES e SILVA, 2006).

2.2.3 Conteúdo e Dimensões do Contrato Psicológico

Segundo Rousseau (1995), alguns tipos de termos do contrato tendem a aparecerem juntos nos contratos psicológicos. Isso significa que um termo como o pagamento variável por desempenho normalmente acompanha níveis de performance altamente específicos, por exemplo. Por outro lado, um termo como lealdade do empregado acompanha a preocupação da empresa pelo bem-estar do empregado. Dessa forma, a autora explica que os termos dos mais diversos contratos psicológicos tendem a se enquadrar em um contínuo entre duas formas de contrato: transacional e relacional. Os termos transacionais de um contrato psicológico são relacionados às trocas de curto prazo e que podem ser traduzidas em valores monetários. Contratos transacionais estão relacionados a trabalhos temporários, em que o relacionamento é de duração determinada de tempo e o

empregado recebe pelo que produz. Na outra ponta do contínuo encontra-se o contrato relacional, em que há um envolvimento emocional além da troca puramente econômica. O relacionamento entre empregado e empregador requer investimentos de ambas as partes: se por um lado o empregado tem obrigações em adquirir habilidades específicas à companhia e ali desenvolver a carreira no longo prazo, o empregador deve oferecer treinamento extensivo aos funcionários e uma relativa segurança no trabalho. Tais investimentos envolvem alto grau de interdependência mútua e barreiras de saída do relacionamento. (ROUSSEAU, 1990; ROUSSEAU, 1995).

Figura 5 – Contínuo dos termos contratuais (ROUSSEAU, 1995).



Segundo Rousseau (1995), cada contrato pode se organizar de formas diferentes, com alguns arranjos sendo praticamente todos transacionais enquanto outros sendo altamente relacionais. Segundo Dabos e Rousseau (2004), a lógica do contínuo impõe que cada contrato possua uma natureza mais relacional (quando os componentes relacionais se sobrepõem aos transacionais) ou mais transacional (no caso contrário).

Rousseau (1995) afirma que os contratos contemporâneos podem conciliar termos transacionais com relacionais. Isso significa que a explicação dada anteriormente de que alguns termos tendem a se juntarem pode não se aplicar a alguns contratos. Termos considerados como transacionais que deveriam ser acompanhados por outros termos caracterizados da mesma forma, acompanham termos relacionais. A autora esclarece considerando duas características altamente interligadas com termos transacionais e relacionais: tempo de referência e requerimento de desempenho. O tempo de duração de um contrato pode diferenciar um contrato mais relacional de um mais transacional. Por outro lado, requerimento de desempenho altamente específico é uma característica de um contrato mais transacional. Entretanto, nos contratos contemporâneos, podem ser encontrados requerimentos de performance específicos juntamente com empregos de longa duração, o que a autora acredita ser um indício de que a distinção do contrato em relacional e transacional pode ser muito simplista para explicar os contratos atuais.

De Meuse, Bergmann e Lester (2001) estudaram os efeitos das mudanças ocorridas a partir dos anos 90 nos contratos psicológicos. Eles concluíram que, com o passar do tempo, houve uma mudança na percepção dos componentes relacionais do contrato psicológico, isso é, os componentes que se referem à interação emocional entre empregado e empregador. Foi observado um decréscimo contínuo entre 1950 e 1990 dos níveis de confiança, suporte, respeito, lealdade e comprometimento dos empregados. Os autores também concluíram que a percepção de decréscimo dos aspectos relacionais do contrato psicológico foi maior para os trabalhadores em tempo integral do que entre trabalhadores temporários, sinalizando que a situação formal de trabalho é um fator determinante dos aspectos relacionais do contrato psicológico.

Dabos e Rousseau (2004) também estudam os efeitos que as mudanças no mundo do trabalho tiveram nos contratos psicológicos. Os autores indicam que, recentemente, os contratos têm apresentado um padrão híbrido, com um equilíbrio entre componentes transacionais e relacionais. Nesse tipo híbrido as partes têm alto envolvimento e o horizonte de tempo do relacionamento é de longo prazo, ambas características do acordo relacional. No entanto, os contratos também apresentam características transacionais, como a maior flexibilidade e maior possibilidade de

mudança dos seus termos de acordo com as mudanças nos contextos. Os termos desse tipo de contrato incluem requerimentos de desempenho dinâmicos e desenvolvimento de carreira.

Segundo Sels et al. (2004), a literatura científica sobre o contrato psicológico normalmente segue uma das três linhas propostas por Rousseau: orientados ao conteúdo- examinam os termos específicos do contrato; orientados a característica (traços) – comparam alguns atributos ou dimensões entre contratos; e orientados a avaliação – analisam o grau de cumprimento do contrato (satisfação), mudança ou violação do contrato. Sels et al. (2004) afirmam que os autores que abordam o contrato psicológico desenvolveram mais estudos sobre o conteúdo do contrato do que sobre as características ou dimensões comparativas. A abordagem de conteúdo permite fazer uma análise dos elementos formadores do contrato, que são os termos da relação de troca. No entanto, essa análise pode não ser consistente com o passar do tempo e não pode ser generalizada para outros indivíduos ou outras situações. O significado de determinados termos pode mudar de acordo com os diferentes contextos nos quais eles são interpretados. Até mesmo elementos citados por alguns autores como transacionais são interpretados em outros trabalhos como sendo relacionais. Dessa forma, a abordagem por características ajuda a fornecer elementos que possam ser analisados em diferentes contextos. Por esse motivo os autores têm o objetivo de identificar e validar dimensões comparativas do contrato psicológico.

Sels et al. (2004) identificaram seis dimensões do contrato psicológico: tangibilidade, escopo, estabilidade, tempo de referência, simetria da troca e nível do contrato. O contrato pode ser percebido como tangível ou intangível, dependendo de quão claros, explícitos e possivelmente observáveis por terceiros são seus termos. A variação de escopo entre estreito e abrangente se deve a integração entre o emprego e outros aspectos da vida do indivíduo. Um escopo estreito define uma baixa integração entre a vida pessoal e o trabalho. Nesse caso o trabalho é considerado mais como uma fonte de renda do que como uma fonte de realização pessoal. Um contrato abrangente refere-se a um relacionamento mais próximo entre o trabalho e a vida pessoal, em que normalmente o empregador preocupa-se com a situação familiar do funcionário. Já a estabilidade é uma dimensão que mostra o

quanto os termos de um contrato psicológico podem mudar sem que haja uma percepção de violação por alguma das partes. Nos contratos estáveis há uma baixa tolerância a incertezas, enquanto nos flexíveis há uma contínua reinterpretação das regras e, conseqüentemente, dos termos do contrato. Além disso, o relacionamento de trabalho pode ser percebido como sendo de longo prazo ou de curto prazo. Indivíduos que acreditam ter um relacionamento de longo prazo com a empresa em que trabalham, geralmente têm percepção de segurança no trabalho, acreditam na promoção baseada na senioridade e têm pouca intenção de mobilidade externa. Já as pessoas cujo tempo de referência é curto, acreditam que têm possibilidade de mobilidade externa e acreditam na empregabilidade. Os autores consideraram importante incluir a dimensão da simetria da troca porque o contrato psicológico é acordado entre duas partes, em que uma delas (o empregador) provavelmente possui um poder de barganha maior do que a outra (o empregado). É para amenizar essa desigualdade de poder dentro da relação de trabalho que existe a barganha coletiva, onde os empregados são normalmente representados pelo sindicato. A dimensão de simetria da troca trata do quanto cada empregado considera aceitável a diferença de poder no relacionamento entre ele e o seu empregador. Já o nível do contrato define o quanto o empregado percebe seu contrato como sendo regulado individualmente ou coletivamente. Em um contrato de nível coletivo, todos os aspectos do contrato são decididos coletivamente, reforçados por regras aplicáveis e com tratamento similar a todos os empregados. Já no regulado individualmente, há a possibilidade de o indivíduo negociar os termos, mesmo que esses desviem das normas.

Sels et al. (2004) estudaram os efeitos das dimensões do contrato psicológico propostas por eles em dois resultados do contrato: comprometimento afetivo e controle pessoal. Para isso utilizaram uma amostra composta por quatro tipos diferentes de contratos formais de trabalho: contratos de colarinho azul, contratos de colarinho branco, contratos de gerentes, e o estatuto dos servidores públicos.

O comprometimento afetivo reflete o quanto os empregados se sentem emocionalmente ligados à organização. Alto comprometimento afetivo está relacionado com respeito, segurança no emprego e identidade de grupo. Sels et al.

(2004) concluem que um relacionamento de longo prazo, com simetria desigual e de nível coletivo desenvolve o comprometimento afetivo.

O controle pessoal refere-se ao quanto o indivíduo crê que tem controle sobre o ambiente, seja ele direto ou indireto, para torná-lo menos ameaçador ou mais recompensador. Para Sels et al. (2004) o controle pessoal está diretamente ligado a contratos psicológicos com um escopo amplo, flexíveis e tangíveis.

Os autores concluem que o tipo de contrato formal determina as expectativas contempladas no contrato psicológico. Os servidores públicos, que possuem um emprego vitalício, possuem contratos psicológicos cujas dimensões são tangíveis e acreditam em um comprometimento mútuo em torno de um tempo de referência de longo prazo.

Já os gerentes possuem um contrato formal com uma maior possibilidade de negociação, percebem um escopo mais amplo e flexível de obrigações próprias, e menos estáveis de obrigações por parte do empregador, além de considerar seu contrato psicológico no nível individual. A duração do contrato também apareceu como um modelador do contrato. Empregados permanentes perceberam seus relacionamentos de trabalho como de longo prazo, enquanto os trabalhadores temporários percebiam um amplo escopo de obrigações por parte dos empregados (SELS, JANSSENS e VAN DEN BRANDE, 2004).

Esse estudo indica que as práticas de recursos humanos e o tipo de contrato formal que a empresa acorda com o empregado são determinadores das dimensões do contrato psicológico desse empregado. A possibilidade de crescimento na empresa é associada a obrigações mútuas de longo prazo, obrigações tangíveis do empregador e simetria desigual, indicando a disponibilidade da empresa em se engajar em um relacionamento de longo prazo com o empregado. Já o pagamento por desempenho está relacionado a um contrato no nível individual, com simetria igual, obrigações mútuas de curto prazo, sugerindo a criação de um relacionamento de trabalho de mercado (SELS, JANSSENS e VAN DEN BRANDE, 2004).

Para Guest (2004), as dimensões do contrato psicológico são úteis para a análise do mesmo. No entanto, é difícil prever o modo como as pessoas reagem a essas dimensões sem a compreensão do contexto e do processo.

2.2.4 Características do Contrato Psicológico

Dabos e Rousseau (2004) afirmam que a literatura que trata do tema contrato psicológico mantém o foco nas violações do contrato psicológico e suas consequências e pouco tem tratado das suas características, incluindo os conceitos de mutualidade e reciprocidade. Além disso, a perspectiva do empregado aparece mais do que a do empregador e a comparação entre as duas ainda não foi amplamente abordada na literatura. Guest (2004) acredita que são necessários estudos sobre as percepções dos empregadores quanto aos termos do contrato psicológico para cobrir o *gap* que há na literatura sobre esse tema. Segundo esse autor, há uma necessidade de explorar as percepções de ambas as partes do contrato para a compreensão da existência da mutualidade de percepção dos termos contratuais. Há também uma necessidade de identificar como as duas partes do contrato compartilham o entendimento sobre as consequências das suas atitudes e comportamentos nos resultados do trabalho.

Para Dabos e Rousseau (2004), a mutualidade de um contrato psicológico refere-se à concordância de ambas as partes a respeito de suas interpretações das promessas e comprometimentos que cada parte fez e aceitou. Segundo Rousseau (1995), como o contrato psicológico é dado pela percepção de cada indivíduo, nem sempre a organização sabe exatamente quais são os termos do contrato para cada funcionário. O contrato vem de um acordo, isto é, cada parte acredita que a outra concorda com as cláusulas do contrato. No entanto, alguns fatores podem levar cada parte a acordar a coisas diferentes. Rousseau (1995) afirma que os seres humanos têm limites cognitivos, isto é, não são capazes de pensar em todos os aspectos do acordo, por isso, cada parte acaba dando ênfase àquilo que considera mais importante. Então, muitas vezes um acordo é firmado estando cada parte interessada em um determinado aspecto e não dando muita importância a outros. Além disso, a autora também alerta para a existência de diferentes bases de referência em cada pessoa, significando que cada um pode interpretar uma mesma informação de formas diferentes. Sendo assim, as partes podem acreditar que estão entrando em acordo quando na verdade cada qual tem uma interpretação diferente daquilo a que estão acordando.

Segundo Rousseau (1990), a existência de mutualidade não é uma condição para o contrato psicológico, uma vez que o empregado e o empregador podem ter diferentes percepções sobre os termos do contrato acordado ou até mesmo sobre a existência do contrato. No entanto, a percepção de mutualidade é sim uma condição para a existência de um contrato psicológico. Muitas vezes os empregados e os empregadores divergem quanto à percepção dos termos do contrato. Mesmo assim é necessário que exista um mínimo de elementos em comum de entendimento compartilhado, isto é, a percepção de acordo e mutualidade, para que uma falha em cumprir uma obrigação não seja percebida como uma violação do contrato (ROUSSEAU, 1995; DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Outra condição da natureza do contrato psicológico é a existência da reciprocidade, definida por Dabos e Rousseau (2004) como a percepção da necessidade de troca, já que quando uma parte assume compromissos e faz contribuições, a outra se sente obrigada a prover um retorno apropriado.

Para um contrato psicológico existir, uma obrigação do empregador deve acompanhar uma crença do empregado de que ele deve alguma coisa à organização em troca (PURVIS e CROPLEY, 2003). Segundo Sels et al. (2004), o indivíduo acredita que ambas as partes do relacionamento possuem obrigações mútuas. Isso é o que determina a reciprocidade do contrato. Mesmo que as duas partes não estejam em acordo sobre os termos, o indivíduo tem uma percepção de reciprocidade. Segundo Purvis e Cropley (2003), a reciprocidade estabelece o equilíbrio das trocas em um contrato e por isso os processos de reciprocidade deverão estar em um estado constante de ajuste às necessidades do empregado e organizacionais. Dabos e Rousseau (2004) afirmam que quando uma das partes faz uma contribuição que gera o desequilíbrio do contrato, a outra parte se sente na obrigação de restaurar o equilíbrio, oferecendo algum outro tipo de recompensa. Para Sutton e Griffin (2004), a percepção de violação do contrato ocorre quando uma das partes do contrato acredita que alguma obrigação recíproca não foi atendida.

Os resultados dos estudos realizados por Dabos e Rousseau (2004) indicam que a reciprocidade nos termos relacionais do contrato psicológico leva à retenção do empregado e ao desenvolvimento da carreira. Nos contratos psicológicos

híbridos, onde há interseção de fatores relacionais e transacionais, os autores encontraram pouca evidência de reciprocidade. Eles argumentam que as empresas e os trabalhadores possuem ainda pouca experiência em relacionar-se um com o outro nessas condições do contrato híbrido.

Dabos e Rousseau (2004) identificam fatores que podem aumentar a mutualidade e a reciprocidade do contrato psicológico. Em contextos em que há grande interdependência entre empregados, fatores como o trabalho em equipe e práticas de socialização realizadas pela empresa podem determinar a ocorrência de mutualidade e reciprocidade. As percepções compartilhadas sobre o ambiente de trabalho como aquelas a respeito do clima organizacional, valores culturais e estilos de liderança também contribuem para o nível de concordância entre as partes.

Esses autores também apresentam fatores que podem prejudicar a propagação da reciprocidade e da mutualidade nos contratos. Os indivíduos podem interpretar o discurso de vários atores dentro da empresa (supervisores, gerentes, profissionais de recursos humanos e também de práticas institucionais) como sendo o discurso oficial da outra parte do contrato firmado por ele. Quando esses atores mandam sinais diferentes da natureza do contrato, a mutualidade e reciprocidade podem ser afetadas.

Dabos e Rousseau (2004) acreditam que a reciprocidade é um fenômeno mais complexo do que a mutualidade. A reciprocidade envolve a variável tempo, o que dificulta o estudo sobre o tema. Isso significa que as pessoas têm expectativas diferentes quanto ao tempo em que elas devem receber (ou fazer) a troca. Dependendo do recurso envolvido, por exemplo, se é pagamento ou desenvolvimento de carreira; ou do contexto organizacional, como uma empresa pequena iniciante ou uma corporação multinacional.

Esse estudo sugere que a mutualidade influi em resultados do contrato como o desempenho e o sucesso na carreira. Indivíduos cujos contratos apresentavam alta mutualidade obtiveram alto desempenho individual e sucesso na carreira. Sendo assim, a empresa deveria gerar informações comuns e entendimentos compartilhados entre ela e os seus empregados para desenvolver um ambiente propício ao surgimento da mutualidade nos contratos psicológicos dos seus funcionários. No entanto, as empresas podem ter mais dificuldade em alcançar a

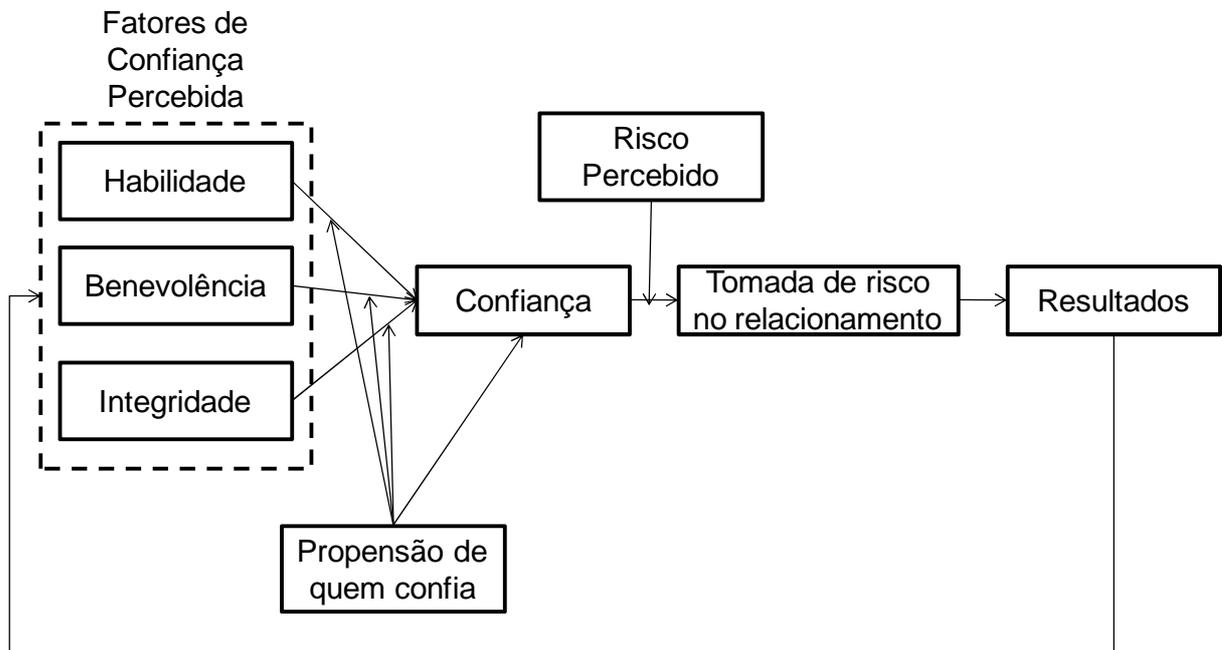
reciprocidade em resposta aos compromissos que ela assume em relação aos seus empregados. Um empregador pode indicar, por exemplo, uma disposição a desenvolver o empregado e dar suporte ao seu avanço na carreira e falhar ao explicar ao funcionário quais serviços e esforços espera-se que o empregador faça em retorno (DABOS e ROUSSEAU, 2004).

Outra característica do contrato psicológico é a necessidade da existência de confiança entre as partes. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), para que a organização alcance seus objetivos e metas e para que o empregado alcance seus objetivos pessoais, as pessoas e a organização devem trabalhar juntas. Sendo assim, é vantajoso para ambas as partes que haja um relacionamento de confiança, uma vez que o próprio trabalho já envolve uma interdependência entre as partes.

Para Mayer et al. (1995), confiança constitui na disposição de uma parte a se tornar vulnerável às ações de outra parte baseada em suas expectativas quanto às ações dessa parte. Confiança pode ser definida como: “expectativas, suposições ou crenças sobre a probabilidade de que as futuras ações de outra pessoa serão benéficas, favoráveis ou ao menos não prejudiciais aos interesses da primeira pessoa” (ROBINSON, 1996, p. 576).

Para que uma pessoa confie em outra ela precisa ter uma propensão a confiar e precisa perceber o outro como sendo digno de confiança. Ser digno de confiança depende da existência de três características, segundo modelo proposto por Mayer et al. (1995).

Figura 6 – Modelo proposto de confiança (MAYER et al., 1995).



Habilidade é uma das características necessárias para que alguém possa ser considerado confiável. A habilidade é grupo de dons pessoais, competências e características que permitem que a pessoa tenha influência em determinado domínio. Outra característica é a benevolência, que determina o quanto aquele que confia acredita que o outro quer o seu bem. A benevolência sugere que há algum tipo de ligação sentimental entre as partes. A integridade, outra característica, é a percepção daquele que confia de que o outro segue uma série de princípios considerados por ele como aceitáveis.

Segundo esse modelo, pode haver confiança mesmo antes das duas partes se relacionarem. Um indivíduo pode obter dados sobre a integridade de outro através de terceiros e de observação. Como há pouca informação sobre a benevolência da outra parte em relação à pessoa no início do relacionamento, os autores sugerem que a integridade será importante para a formação da confiança nos relacionamentos. Com o desenvolvimento do relacionamento, as interações entre as partes permitem que a pessoa aprenda sobre a benevolência da outra parte (MAYER et al., 1995).

Mayer et al. (1995) acreditam que a confiança leva o indivíduo a assumir risco em um relacionamento. Possíveis ganhos ou perdas, isso é, o quanto está em jogo

em cada situação, afeta a interpretação do risco envolvido e determina se o indivíduo está disposto a assumi-lo. O nível de confiança também afeta o quanto de risco a pessoa está disposta a correr no relacionamento. A confiança aumenta a probabilidade daquele que confia em formar uma ligação afetiva e permitir vulnerabilidade pessoal. Quando uma pessoa assume um risco confiando em uma outra e isso leva a um resultado positivo, as percepções de confiança aumentam. No caso contrário as percepções de confiança diminuem, pois o resultado negativo influencia nas percepções da habilidade, benevolência e integridade para a próxima interação.

2.2.5 Termos do Contrato Psicológico *versus* Expectativas

Rousseau (1990) faz questão de diferenciar os termos do contrato psicológico de expectativas. As expectativas são formadas antes da entrada do indivíduo na empresa a partir das informações recebidas por ele sobre o trabalho. Elas advêm de crenças gerais sobre as condições do trabalho, incluindo recompensas intrínsecas e extrínsecas. Purvis e Cropley (2003) advertem que o empregado forma expectativas até mesmo antes de encontrar o empregador pela primeira vez e, da mesma forma, a organização também constrói expectativas a respeito do empregado. Elas podem ser discutidas abertamente durante o período de entrada do empregado na empresa, o que pode impactar na forma como o contrato psicológico do indivíduo irá se desenvolver.

Também para diferenciar o contrato psicológico de expectativas, Robinson (1996) afirma que as últimas são crenças dos empregados sobre o que ele encontrará no trabalho e na empresa. Essas expectativas têm como fonte experiências passadas, normas sociais e observações feitas por amigos. Já contratos psicológicos tratam do que os empregados acreditam que têm direito de receber, dado que eles percebem que os empregadores prometeram isso de alguma forma. Então, a percepção de que houve uma promessa por parte da organização define quais expectativas se tornam termos do contrato psicológico.

Sendo assim, a expectativa não constitui necessariamente uma obrigação contida no contrato psicológico. Por exemplo, um empregado que espera um trabalho interessante e encontra um trabalho entediante pode se sentir desapontado,

mas não acredita, necessariamente, que uma promessa tenha sido quebrada. Por outro lado, quando uma obrigação percebida não é cumprida, há uma reação emocional maior e uma possível percepção de violação do contrato (ROUSSEAU, 1990).

Ainda assim, Taris et al.(2006) afirmam que expectativas não correspondidas podem trazer consequências negativas para os resultados do trabalho, como baixos níveis de identificação com a organização e envolvimento com o trabalho e altos níveis de rotatividade voluntária, por exemplo. A literatura que trata sobre socialização adverte sobre os efeitos negativos da não correspondência das expectativas na ambientação do empregado. Ao entrar na organização o recém-chegado possui uma gama de expectativas quanto ao trabalho. A organização corresponder a tais expectativas é uma condição crítica para o sucesso da socialização do recém-chegado. É ainda mais crítico que essa correspondência ocorra com as expectativas sobre aspectos do trabalho considerados como importantes pelo empregado. Isso significa dizer que é importante para a ambientação do empregado não só que suas expectativas sejam correspondidas, mas também que as expectativas atendidas sejam aquelas relacionadas a aspectos do trabalho que o empregado considera importantes (TARIS et al.,2006).

Para Taris et al. (2006), os recém-chegados a uma organização podem julgar o *status* do seu relacionamento de troca a partir do atendimento às suas expectativas iniciais e sua vivência na empresa. Juntamente com a formação das expectativas sobre o que esperar da empresa, os recém-chegados determinam o seu engajamento naquele emprego em termos de tempo, habilidade, esforço e motivação. Se suas expectativas quanto à segurança, desenvolvimento no trabalho, reconhecimento e oportunidades, por exemplo, não são atendidas, o empregado sente que o relacionamento de troca não está equilibrado, o que possivelmente leva os empregados a reduzirem seu engajamento.

Os autores acreditam que o fato de expectativas não atendidas estarem associadas a altos níveis de rotatividade reforça a argumentação transcrita no parágrafo anterior. Rotatividade ocorre quando o empregado desiste de fazer parte do relacionamento que, nesse caso, é visto por ele como injusto. Baixos níveis de comprometimento e envolvimento no trabalho também são considerados uma forma

de afastamento do relacionamento e ainda são considerados como precursores da rotatividade.

Taris et al. (2006) incluem no conceito de expectativas não correspondidas, a dimensão da individualidade de cada recém-chegado. As pessoas valorizam aspectos do trabalho de formas diferentes, como, por exemplo, variedade e autonomia no trabalho. Sendo assim, os autores argumentam que expectativas não atendidas quanto aos aspectos mais valorizados pelos trabalhadores são mais relevantes no que afetam os resultados do trabalho.

Os autores concluem, portanto, que expectativas não correspondidas afetam os resultados do trabalho. O relacionamento não equilibrado com a empresa pode levar à intenção de sair ocasionando alto nível de rotatividade. Além disso, pode haver diminuição dos valores atribuídos aos aspectos intrínsecos do trabalho: oportunidade de aprender novas coisas; variedade; trabalho interessante; correspondência entre requisitos para o trabalho, experiências prévias e habilidade; e autonomia.

Esse estudo também permitiu concluir que as expectativas não correspondidas podem influenciar na própria forma como o empregado valoriza determinado aspecto do trabalho. Quando as expectativas quanto a um aspecto intrínseco do trabalho não são correspondidas, os empregados tendem a considerar tal aspecto como menos importante com o tempo. Taris et al. (2006) acreditam que isso ocorre possivelmente como uma forma de os indivíduos lidarem com o estresse advindo do não atendimento a uma expectativa. Os trabalhadores que consideram esses aspectos como menos importantes com o tempo reportam menores níveis de motivação para aprender e menores níveis de esforço que os outros.

Para Purvis e Cropley (2003), as expectativas fazem parte do processo de construção e de teste do contrato psicológico, mas não são definidoras do mesmo, como são as obrigações. As expectativas são fontes de informações sobre os contratos tanto durante o processo de contratação quanto depois no processo de validação do contrato. Elas podem gerar discussão sobre questões contratuais e podem moldar a forma como o empregado interpreta as obrigações.

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) definem obrigações como crenças tidas por ambas as partes de um contrato de que elas estão ligadas entre si por promessa

ou dívida de uma ação ou curso de ação em relação a outra parte. Essas obrigações podem derivar de promessas explícitas ou implícitas de trocas futuras e recíprocas. Cada parte possui uma percepção das obrigações mútuas que definem a relação, que nem sempre é igual à percepção da outra parte.

Rousseau (1990) percebeu em seu estudo que indivíduos tinham diferentes expectativas ao entrar no primeiro emprego. Alguns deles viam o emprego apenas como uma fase para se alcançar algo melhor no futuro e esperavam ficar no emprego por três anos no máximo enquanto outros buscavam um comprometimento maior por parte dos empregadores e esperavam ficar na empresa por pelo menos cinco anos. A autora mostra que as motivações de carreira do recém-contratado e sua intenção em ficar na empresa contratante influenciam nas suas crenças em relação às suas obrigações com a empresa e às obrigações da empresa com ele. Uma pessoa que deseja emprego de longa duração com a firma assume compromissos diferentes daquelas que vêem esse emprego como uma alavanca para outro no futuro. Aquela pessoa com intenções de ficar na empresa por muito tempo também se percebe como tendo mais obrigações relacionais. Além da influência das motivações de carreira, a forma como o processo de contratação é conduzido também é determinante na formação das obrigações.

Segundo a perspectiva da reciprocidade, quando uma parte recebe um benefício, ela deve pagar um preço. Sendo assim, recebimento e pagamento continuados no tempo levam a um aumento do número e diversidade de obrigações entre as partes em um relacionamento de troca. Além disso, as obrigações podem mudar com o tempo na percepção das partes. Durante o desenvolvimento do relacionamento o viés perceptual do empregado pode suscitar mudanças no contrato segundo sua visão. A observação dos comportamentos das partes do contrato também influencia no contrato. Quando os empregados observam o seu próprio comportamento e o comportamento dos empregadores, eles alteram sua percepção do que os empregadores o devem e o que eles devem em troca (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994).

As obrigações percebidas pelos empregados mudam durante os seus anos iniciais na organização. Dois anos após começarem a trabalhar, os indivíduos estudados por Robinson et al. (1994) acreditavam que deviam menos aos seus

empregadores do que eles achavam no início da relação. Mas ao mesmo tempo eles acreditavam que os empregadores deviam mais a eles dois anos após sua entrada do que no início. Além disso, os autores perceberam que uma consequência de violações no contrato foi a mudança da percepção quanto às obrigações relacionais e transacionais que os empregados tinham com a empresa. No entanto, esses mesmos empregados não perceberam mudanças nas obrigações (relacionais e transacionais) dos empregadores com eles. Uma possível explicação para isso é que, frente a uma violação, os empregados podem alterar as obrigações que eles têm com a empresa, isso é, eles se percebem como devendo menos à empresa do que antes, mas não acreditam que são capazes de mudar o comportamento do empregador e por isso continuam esperando que ela cumpra com as mesmas obrigações de antes.

Sutton e Griffin (2004) investigam as diferenças dos conceitos de expectativas, experiências e violações do contrato psicológico além de testar o impacto de cada um deles na satisfação no trabalho. Eles usam o termo “expectativas pré-entrada” para se referir às expectativas quanto ao trabalho formadas pelos recém-chegados antes mesmo da sua entrada na organização. Já o termo “experiências pós-entrada” é utilizado para se referir a experiências e percepções que os empregados têm após sua entrada na empresa. Expectativas correspondidas são as interações entre as expectativas pré-entrada e as experiências pós-entrada, isso é, uma comparação entre as expectativas formadas antes da entrada do indivíduo com as percepções após a sua entrada.

Sutton e Griffin (2004) afirmam que tanto as expectativas pré-entrada quanto os termos do contrato psicológico tratam de crenças e percepções individuais da relação de trabalho. No entanto, não há o sentido de reciprocidade nas expectativas, enquanto o contrato psicológico é constituído de obrigações recíprocas entre empregados e empregadores.

Os autores investigam as expectativas relacionadas ao conteúdo do trabalho, pagamento e supervisão que os empregados têm no início da carreira profissional. Os indivíduos que tinham expectativas positivas quanto ao conteúdo do trabalho que fariam e quanto à recompensa financeira que receberiam tiveram maior probabilidade de apresentar experiências positivas relacionadas a esses fatores

após a entrada na empresa. Já as expectativas positivas de supervisão não foram acompanhadas por experiências positivas relacionadas a esse assunto. Os autores concluem que os indivíduos estudados não tiveram precisão nas suas expectativas sobre como seriam seus supervisores. A diferença entre as expectativas sobre o tipo de supervisão ao qual os empregados estariam submetidos e a experiência real vivida após a entrada na organização foi motivo de percepção de violação de contrato (SUTTON e GRIFFIN, 2004).

2.2.6 Contrato Psicológico nas Novas Relações de Trabalho

Segundo De Meuse, Bergmann e Lester (2001), o contrato psicológico era retratado na literatura dos anos 60 como sendo um acordo mútuo entre empregados e empregadores. Nessa época o mundo do trabalho era previsível e o acordo previa que o empregado trabalhasse bastante e fosse leal ao empregador, enquanto o último deveria oferecer segurança no trabalho e oportunidade para o empregado crescer na estrutura hierárquica da empresa. No entanto, o equilíbrio desse acordo foi quebrado nos anos 90. Coyle-Shapiro e Kessler (2000) argumentam que com o pano de fundo da sobrevivência organizacional, ao longo da última década, as empresas buscaram regimes financeiros mais rígidos e monitoramento do desempenho organizacional através de uma série de ferramentas de medida, além da imposição de diversas metas a serem alcançadas, ocasionando uma intensificação do trabalho. Com o *downsizing*, o *outsourcing* e a busca por eficiência, o antigo contrato psicológico deu lugar a um novo contrato como base para as novas relações de trabalho. Aspectos que antes os empregados esperavam encontrar nas relações com as empresas, como segurança no trabalho, pagamento justo e oportunidades de carreira na empresa, estão sendo ameaçados nas novas relações de trabalho. Como as organizações não estão mais dispostas a oferecer tais aspectos esperados do trabalho, as empresas devem ter o cuidado de gerir a transição de uma base de troca para outra. O grande desafio para o empregador é fazer com que essas mudanças no contrato não sejam consideradas violações por parte dos empregados (COYLE-SHAPIRO e KESSLER, 2000).

Atualmente, segundo Robinson (1996), as organizações devem mudar rápida e constantemente. Sendo assim, o contrato psicológico tradicional (emprego seguro

e de longo prazo em troca de trabalho árduo e lealdade) já não é mais válido. Além disso, essas mudanças aumentam a probabilidade de quebra no contrato psicológico. As organizações precisam mudar e renegociar os termos do contrato constantemente para acompanhar as mudanças no ambiente externo. Constantes mudanças no contrato significam oportunidades crescentes para empregados e empregadores interpretarem mal o acordo e a acharem que houve quebra.

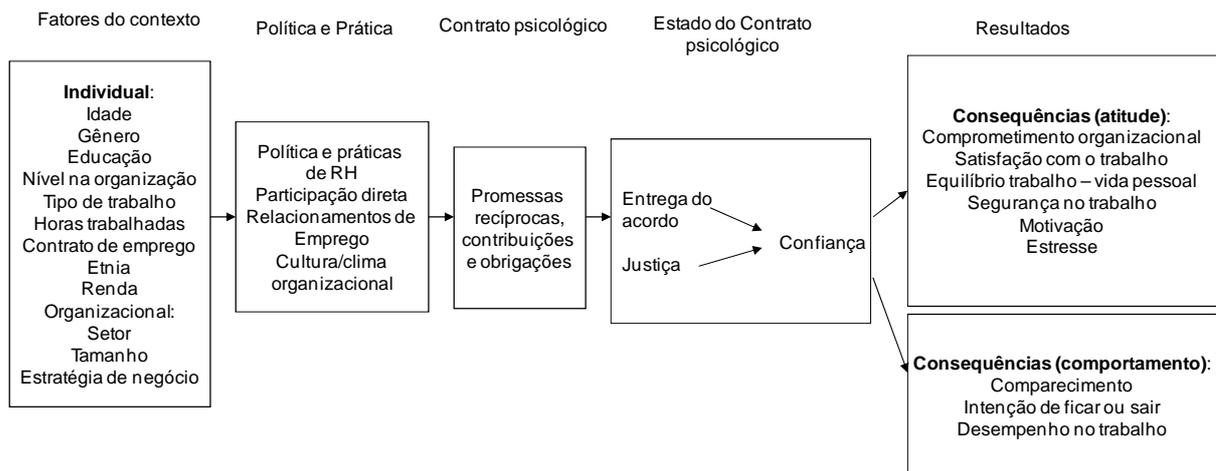
Guest (2004) acredita que as ferramentas tradicionais utilizadas para analisar as relações de trabalho se tornaram inviáveis para investigar o relacionamento de trabalho no século XXI. O autor lista alguns fatores que contribuíram para que isso acontecesse:

- Menos pessoas nos locais de trabalho. Os locais de trabalho estão mais enxutos, o que propicia que os gestores estabeleçam um relacionamento mais pessoal com os trabalhadores. Além disso, os sindicatos vêm perdendo força nos últimos anos.
- Aumento da flexibilidade e fragmentação da força de trabalho. Há uma grande variedade de formatos de contratos de trabalho convivendo, muitas vezes, no mesmo local. Diferentes tipos de horários de trabalho, aumento da subcontratação, e até mesmo dispersão dos locais de trabalho (inclusive o trabalho em casa) tornam mais difícil garantir tratamento justo e igual para todos. Também é mais difícil desenvolver o senso de identidade compartilhada em uma equipe.
- Urgência de mudança. O aumento da velocidade em que ocorrem mudanças no mundo requer velocidade e flexibilidade para que a empresa possa responder a elas e alcançar uma vantagem competitiva.
- Força de trabalho mais diversa, com maior demanda pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As organizações estão se adequando, permitindo flexibilidade no horário de trabalho e provendo facilidades para pais com filhos pequenos.
- Declínio da proporção de trabalhadores que são assessorados ou fazem parte de algum conselho ou sistema de orientação coletiva para negociação. As negociações hoje são mais informais e individuais.

- Aumento do individualismo nas relações de emprego. O contexto, os problema e os processos mudaram, resultando na redução do papel e da relevância de sistemas, processos e acordos coletivos.

Guest (2004) desenvolveu, então, um modelo com base no conceito de contrato psicológico para analisar o relacionamento de trabalho contemporâneo. Esse modelo inclui o contexto no contrato psicológico para que assim possam ser exploradas suas causas e consequências. O contexto amplo e aquele interno à organização (como a estrutura de poder e os aspectos políticos internos) são tanto insumos para como influências no relacionamento de troca e nos seus resultados.

Figura 7 – Um modelo para aplicar o contrato psicológico ao relacionamento de trabalho (GUEST, 2004).



De acordo com o modelo, Guest (2004) afirma que inicialmente é necessário compreender o contexto da relação, isto é, conhecer as características da empresa, como a indústria, o tamanho da organização, a estratégia utilizada por ela, além de conhecer as características do indivíduo em questão, como idade, sexo, formação e tipo de contrato de trabalho. Também se deve avaliar o conteúdo das práticas e políticas de recursos humanos da empresa além do clima e da cultura organizacional. O próximo passo é compreender as bases do contrato psicológico, isto é, as promessas e obrigações recíprocas estabelecidas e também observar o estado do contrato, isto é, analisar como os indivíduos desenvolvem sua percepção de justiça. A última etapa consiste em analisar os resultados da relação, em termos

de atitudes (por exemplo: comprometimento, nível de satisfação, segurança, estresse e motivação) e de comportamentos (por exemplo: grau de adequação às expectativas da organização, intenção de permanecer na empresa, desempenho). Seguindo esses passos, a relação de trabalho pode ser mapeada e mais facilmente compreendida.

Segundo Rousseau (1996), quando ocorrem mudanças no contrato psicológico que o violam ou que não têm sucesso em substituir o contrato por outro efetivo, a organização corre o risco de perder as pessoas. Com as reestruturações e mudanças constantes pelas quais as empresas estão passando, os contratos psicológicos precisam mudar para que possam ser mantidos.

Mudar um contrato psicológico efetivamente depende de duas coisas: o quanto similar é a mudança proposta ao contrato presente e como é o relacionamento entre empregado e empregador. Quando existe um relacionamento em que há confiança, há maior probabilidade da mudança ser aceita como parte do contrato existente, uma vez que a confiança proporciona a flexibilidade para a mudança (ROUSSEAU, 1996).

Segundo Rousseau (1996), há duas formas de mudar o contrato psicológico: acomodação e transformação. Quando há acomodação, um novo contrato não toma o lugar do antigo. Pode haver modificação, esclarecimento, substituição ou expansão dos termos do contrato existente, mas, apesar das mudanças, o indivíduo acredita que o antigo contrato ainda existe. Já a transformação ocorre quando diferentes modelos mentais substituem outros, suscitando mudanças que necessitam reformulação do contrato psicológico, como: de esforços individuais para trabalho em equipe; de retorno financeiro de curto prazo para satisfação do cliente; mudança do emprego para a vida toda para empregabilidade.

A transformação tem o propósito de criar um novo contrato. No entanto, o habitual é que haja certa resistência à sua mudança. Sendo assim, o modo pelo qual a mudança é introduzida é primordial para determinar se este processo será bem sucedido ou se ocasionará uma percepção de violação do contrato (ROUSSEAU, 1996).

Rousseau (1996) afirma também que os indivíduos só se tornam dispostos a receberem novas informações sobre o contrato em momentos específicos. Uma

circunstância em que as pessoas se tornam abertas a novas informações é quando elas são recém-chegadas à organização. Outra circunstância é quando ocorre uma mudança grande o suficiente para o indivíduo não poder ignorá-la.

O processo de transformação de um contrato psicológico envolve quatro estágios que mostram como os empregados tendem a processar informação através do descongelamento de antigos modelos mentais e criação de novos.

A primeira etapa constitui o desafio ao antigo contrato. Para que ela ocorra é necessário que haja uma razão vista pelo empregado como legítima para mudar um contrato e manter as pessoas. Falhas na transformação são geralmente atribuídas à falha em justificar a mudança no contrato ou ao uso de justificativas insuficientes ou inapropriadas. Desafiar um contrato requer a criação de um profundo entendimento das razões pelas quais a mudança é necessária. Na segunda etapa deve haver uma preparação para mudança. O objetivo dessa etapa é desconsiderar o antigo contrato e preparar para a aceitação do novo. As três abordagens que devem ser utilizadas nessa etapa são: criar sinais críveis de mudança, reduzir as perdas (alteração do *status quo* relacionado à segurança e *status*; problemas emocionais devido ao estresse da mudança; perda de certeza), e aceitar estruturas de transição que levam ao novo contrato. As mudanças não ocorrem de uma vez. Para mudar o contrato psicológico, há a necessidade de estruturas transitórias, práticas temporárias usadas para promover o maior esforço de mudança do contrato. Essas estruturas transitórias podem tomar a forma de uma força tarefa para as pessoas investigarem modos de introduzir ou gerir eficientemente a mudança. Na terceira fase do processo começa a geração do contrato, com a criação de um novo modelo mental. Para que um novo contrato seja gerado é necessário que haja novos comprometimentos que mudem a atenção do passado para o futuro. Na quarta etapa as duas partes do contrato passam a vivê-lo. Os empregadores e empregados devem reforçar os termos recentes do contrato para que esses se tornem o que é esperado. Para solidificar o novo contrato a organização deve ser extremamente consistente para que os empregados entendam que o antigo acordo acabou.

2.2.7 Violação do Contrato Psicológico

Rousseau (1995) afirma que nem sempre todos os termos do contrato psicológico do empregado serão atendidos. As quebras no contrato são comuns e acontecem a todo tempo no dia-a-dia corporativo e nos momentos de mudança na organização, de acordo com Gakovick e Tetrick (2003). No entanto, a quebra de um elemento do contrato não significa o fim do relacionamento. Além disso, um aspecto não cumprido do contrato pode significar para um indivíduo uma falha muito grave, enquanto para outros pode representar um incômodo passageiro. Como já foi dito anteriormente, o contrato psicológico é individual e depende da perspectiva de cada pessoa.

Para Robinson (1996), a quebra no contrato psicológico é uma experiência subjetiva que se refere à percepção de que a outra parte falhou em cumprir com as obrigações prometidas do contrato psicológico.

É possível que uma terceira parte identifique que uma das partes deliberadamente não cumpriu com suas obrigações, enquanto o indivíduo em questão não percebe isso como uma quebra do contrato. De forma semelhante, ele pode perceber uma quebra quando terceiros não acreditam que ela tenha ocorrido. Sendo assim, a quebra no contrato psicológico se trata de uma percepção do empregado, que afeta seu comportamento e suas atitudes (ROBINSON, 1996).

Robinson (1996) realizou um estudo relacionando a confiança dos empregados nos seus empregadores à percepção de quebra no contrato psicológico. Para isso ela limitou o conceito de quebra no contrato psicológico como sendo a percepção do empregado do quanto o empregador falhou em cumprir as seguintes obrigações prometidas: alto salário; promoções e avanços na carreira; pagamento baseado em desempenho; segurança de longo prazo; poder e responsabilidade; treinamento e desenvolvimento de carreira.

A autora indica que os indivíduos que confiavam nos seus empregadores logo no início de relacionamento perceberam menos quebras no contrato psicológico 18 meses após a sua entrada na empresa do que aqueles com baixa confiança inicial. Além disso, os empregados que demonstraram ter uma alta confiança inicial no empregador vivenciaram uma queda menor da confiança após uma quebra do que aqueles com uma baixa confiança inicial.

Robinson (1996) afirma que a confiança age como mediadora do relacionamento entre quebra do contrato psicológico e os resultados do trabalho. A confiança no empregador pode influenciar o empregado a reconhecer uma quebra, além de influenciar na sua interpretação da quebra caso ela seja reconhecida como tal. Até mesmo na reação do indivíduo à percepção de quebra há uma influência da confiança no seu relacionamento com o empregador.

Segundo Robinson (1996), diversos autores acreditam que as pessoas agem de forma a preservar suas estruturas, percepções, esquemas e memórias estabelecidas. A consistência cognitiva é mantida através da percepção seletiva, procurando, atendendo e interpretando o ambiente de modo a reforçar o conhecimento, crenças e atitudes anteriores daquele indivíduo. A percepção seletiva age na atenção. As pessoas dão mais atenção às informações que confirmam cognições anteriores. Por isso no contrato psicológico a confiança anterior no empregador influencia a percepção de quebra.

Grande parte da literatura que trata do tema de contrato psicológico relaciona sua quebra às expectativas não correspondidas. Sutton e Griffin (2004), por exemplo, afirmam que há uma grande possibilidade de os indivíduos perceberem uma violação do contrato quando as experiências vividas no trabalho não reforçam as expectativas pré-entrada. No entanto, os resultados do estudo desses autores indicam que a quebra de promessa ou da confiança através da violação do contrato de trabalho produz uma reação maior do que se as expectativas não forem alcançadas. Sugere-se que isso ocorre porque as expectativas são formadas sem a percepção de promessa por parte dos empregadores e, portanto, o seu não atendimento não leva a uma diminuição da confiança.

Robinson (1996) argumenta que a quebra do contrato psicológico envolve mais o conceito de confiança do que expectativas não correspondidas porque trata não apenas da perda de algo esperado, mas também de uma verificação de que a outra parte do contrato não é confiável.

Como vimos, Taris et al. (2006) acreditam que quando os empregados não recebem aquilo que esperavam receber, eles vivenciam uma discrepância e conseqüentemente uma insatisfação com a situação, o que leva à diminuição de desempenho e aumento da rotatividade. Robinson (1996) argumenta que o efeito

das contribuições do empregado para a organização não podem ser explicados somente pelas expectativas não correspondidas. A perda da confiança é um ingrediente crítico no relacionamento entre quebra do contrato psicológico e as reações subseqüentes do empregado.

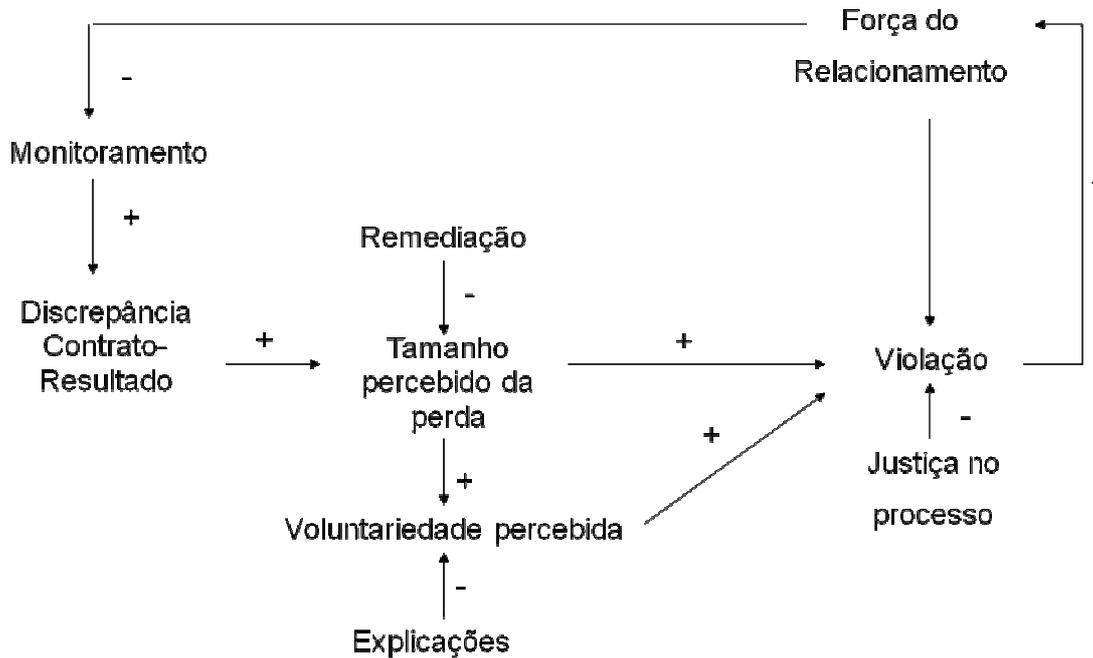
Para o empregado considerar a empresa como confiável, ele precisa percebê-la como tendo integridade. O julgamento de integridade é baseado na consistência percebida das ações da outra parte e no quanto essas ações são congruentes com suas palavras. Quando um empregado percebe uma quebra no contrato, ele percebe uma inconsistência entre a fala do empregador e a prática. Como resultado, o empregado deixa de estar seguro de que as contribuições feitas por ele agora terão a contrapartida da empresa no futuro, conforme prometido. A motivação do empregado em contribuir para a firma declina. A outra condição que leva à confiança é a crença na benevolência. Quando uma quebra do contrato ocorre, o empregado questiona a validade dessa benevolência, o que implica a base do próprio relacionamento (ROBINSON, 1996).

A autora sugere que quando um empregado percebe que seu contrato não foi cumprido inteiramente, a confiança inicial que ele tinha no seu empregador vai guiar ou influenciar sua interpretação ou compreensão da transgressão. O empregado que tinha alta confiança tende a ver a quebra como um lapso temporário, algo fora da responsabilidade do empregador, um mal entendido. Enquanto no caso contrário o empregado pode ver a quebra como algo deliberado, desonesto, uma traição intencional.

A violação do contrato ocorre quando a falha em cumprir o acordado prejudica ou causa danos os quais o contrato estava designado a evitar (ROUSSEAU, 1995). Quando um contrato é violado, o empregado pode perceber aquela violação como sendo resultado de: um comportamento oportunista, isso é, para o benefício de um às custas de outra pessoa; negligência, quando há falha em atender a determinadas responsabilidades; e falha na cooperação, quando o comportamento é de sabotagem do relacionamento.

Rousseau (1995) utiliza o modelo abaixo para explicar a dinâmica da violação de um contrato.

Figura 8 – Modelo de violação de contrato (ROUSSEAU, 1995).



A violação do contrato começa quando um empregado percebe uma discrepância entre o que ele esperava e o que ocorreu de fato. Nem sempre essa discrepância será interpretada como violação, mas existem três fatores que aumentam essa probabilidade: monitoramento, que é a observação do comportamento dos outros para buscar informações de como ele deve responder àquela discrepância; tamanho percebido da perda, pois quanto maior a discrepância maior a percepção de violação de contrato; e força do relacionamento, quando o relacionamento não é bom, é mais provável que um evento adverso seja percebido como intencional e a discrepância interpretada como violação (ROUSSEAU, 1995).

Mesmo após a discrepância ter sido percebida, a organização ainda tem a possibilidade de influenciar a percepção do empregado. A remediação, por exemplo, constitui na substituição de um resultado por outro. Se houve a discrepância em determinado aspecto, algumas vezes o sentimento de perda pode ser remediado através de um “substituto” com um valor (monetário e simbólico) comparável entre o que é prometido e o que é entregue. Outro fator é a voluntariedade, isso é, se o empregado acredita que a organização estava incapacitada de alterar a situação para não permitir que houvesse a discrepância, isto é, ela estava além das possibilidades de influência da organização. A organização pode também fornecer

explicações plausíveis, comunicando as suas intenções positivas e dando informações sobre as circunstâncias extenuantes que levaram à violação. Dessa forma os violadores podem parecer menos responsáveis aos olhos dos empregados (ROUSSEAU, 1995).

Outro fator que influencia na percepção de violação é a justiça no processo. Se um empregado nota uma discrepância ou perde uma disputa que leva a um resultado negativo, a decisão será percebida como mais legítima e compreensível quando o processo utilizado for visto como justo, isto é, ter sido realizado com consistência, sem viés, sendo acurado, correto, representativo e ético.

A violação é um evento pontual, enquanto o cumprimento do contrato é um processo contínuo, moldado tanto pela qualidade do relacionamento quanto pelo comportamento de ambas as partes após a violação. As respostas dos empregados a uma violação podem ser mais construtivas ou mais destrutivas, e podem assumir uma atitude mais passiva ou mais ativa, como pode ser observado no quadro organizado por Rousseau (1995) e representado a seguir.

Quadro 2 – Respostas à violação (ROUSSEAU, 1995).

	Construtivo	Destrutivo
Ativo	Expressão	Negligenciar / Destruição
Passivo	Lealdade/ Silêncio	Saída

A saída ocorre quando a empresa demite o empregado, isso é, o término do relacionamento ocorre por interesse da empresa, ou quando o empregado pede sua demissão, que é o término voluntário do relacionamento por parte do empregado. Para Rousseau (1995), algumas causas que podem levar à saída são: quando o custo de saída é relativamente mais baixo (como para profissionais terceirizados, por exemplo, que não deixarão um emprego de longo prazo); 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 são as tentativas das vítimas em verbalizar a insatisfação e tentar reparar a violação. Segundo Rousseau (1995), são ações que buscam compensações pela violação que permitam a redução da percepção de perda e a busca da recuperação da confiança no contrato e no relacionamento. Esse tipo de resposta pode ocorrer quando existe um relacionamento positivo e de confiança.

O silêncio pode ocorrer quando o indivíduo acredita que não tenha alternativa de comportamento; quando não existem canais para buscar a reparação; ou nos casos em que ele não tem alternativas de emprego fora da empresa.

A negligência ou destruição, segundo Rousseau (1995), ocorre em relacionamentos nos quais não há confiança e quando já existe um histórico de conflito. Essa resposta é comum em circunstâncias onde inexitem os canais de viabilização da expressão.

Gakovick e Tetrick (2003) afirmam que com os movimentos recentes de *downsizing* e reestruturação enfrentados por várias organizações, muitas empresas não estão conseguindo compatibilizar suas ofertas com as percepções de direitos que seus funcionários possuem, acarretando em violações no contrato psicológico. O estudo desses autores sugere que a percepção da falha da organização em cumprir com as expectativas do empregado e a violação no contrato psicológico podem ser fontes de insatisfação por parte dos empregados.

Robinson et al. (1994) afirmam que empregados que passaram por uma situação de violação de contrato podem também ter como resposta um ajuste das suas percepções quanto as obrigações da empresa e as suas próprias. Se o empregado acredita que não é capaz de modificar o comportamento do empregador, ele pode redefinir para si mesmo a situação, ajustando suas crenças em relação às obrigações (suas e as da empresa). Sendo assim, os autores sugerem que as violações acarretam uma diminuição das percepções de obrigações enquanto a falta de violações mantém o nível de direitos e deveres constante. O comprometimento com a organização é determinado, então, pela manutenção de um relacionamento consistente e justo.

2.3 SENSEMAKING NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Louis (1980), perante situações às quais um indivíduo está acostumado, ele age de forma não consciente, guiado por *scripts* cognitivos. O autor afirma que grande parte das decisões cotidianas não é feita com base no pensamento consciente e sim a partir de *scripts*, já que eles dão aos indivíduos dicas sobre os próximos eventos e os seus possíveis resultados. Quando os resultados previstos ocorrem, não é necessário pensar sobre aquilo, mas quando eles não ocorrem, a consistência cognitiva do indivíduo é ameaçada, tornando-se necessário o pensamento consciente. Isso significa que os indivíduos buscam explicações para a falha dos *scripts* em prever o resultado dos eventos em questão. Essas explicações retrospectivas são produzidas pelo processo de *sensemaking*.

O que Louis (1980) chama de *script* é considerado como modelo na visão de Weick (1995), um autor que estuda o *sensemaking* em situações organizacionais. Para esse autor, a chave para compreender o processo de *sensemaking* é identificar a sua diferença com a o conceito de interpretação. A última explica como as pessoas lidam com realidades que já existem, isso é, elas conseguem encaixar os eventos em modelos prévios e compreendê-los. *Sensemaking*, por sua vez, explica como a realidade passa a existir, isso é, a criação de modelos em que possam ser encaixados eventos e processos com o intuito de compreender, construir significado e interagir em busca de entendimento mútuo.

Quando os indivíduos vivenciam alguma interrupção no fluxo contínuo de suas atividades porque percebem ativamente alguma coisa diferente, eles notam retrospectivamente dicas significativas daquilo que perceberam, interpretam essas dicas e analisam o que elas significam para sua identidade individual e coletiva. Eles aplicam ou alteram esses significados plausíveis em ocasiões futuras para perceber interrupções e notar dicas. Dessa forma, Weick (2001) descreve o *sensemaking* em um ambiente organizacional. Weick et al. (2005) explicam que quando o estado atual do mundo é percebido como diferente do estado esperado do mundo, ou mesmo quando o indivíduo não sabe o que esperar, ele pode perceber uma interrupção no fluxo natural dos acontecimentos e isso passa a ser incompreensível para ele. Para dar sentido ao acontecimento, as pessoas procuram por razões que permitam

compreender a ação ou estado interrompido através das expectativas de outros membros da empresa, da cultura, tradição ou premissas organizacionais.

Para atribuir significado a algum evento, ou “dar sentido”, as pessoas se baseiam nas suas experiências passadas em situações similares, nas suas características pessoais e também nas suas crenças culturais ou nos seus esquemas interpretativos. Até mesmo as interpretações de outras pessoas envolvidas na situação auxiliam o indivíduo no processo de *sensemaking* (LOUIS, 1980).

De acordo com Weick (1995), a ambiguidade e a incerteza podem levar ao processo de *sensemaking* por razões completamente distintas. Por um lado a ambiguidade traz muitas possíveis interpretações ao indivíduo, o que ocasiona a necessidade de *sensemaking* para definir uma que melhor se adéque à situação. Por outro lado, na incerteza há pouca informação, o que significa a falta de modelo para interpretação das ações atuais e previsão das suas consequências, o que também leva ao *sensemaking*.

Através do *sensemaking* eventos que não foram compreendidos inicialmente são identificados e diferenciados para posterior classificação e categorização, estabelecendo rótulos para os mesmos. *Sensemaking* tem a função de prover significado a ações e eventos através da linguagem, isso é, formula representações simbolicamente codificadas das circunstâncias. Esse processo tem início quando as pessoas preocupadas com suas identidades e papéis dentro de um determinado contexto social se engajam em circunstâncias e extraem dicas das mesmas para tornar plausível o sentido do evento retrospectivamente. Dessa forma, as circunstâncias organizacionais transformam-se em palavras e categorias através do *sensemaking*. Nesse processo, ação e fala ocorrem em ciclos: primeiro ocorre a ação, depois a fala como um diagnóstico que provê um significado partilhado daquela ação. As próximas ações serão categorizadas a partir do significado estabelecido (WEICK et al., 2005).

Para Weick (1995), *sensemaking* é tanto uma forma de construir identidade pessoal quanto ocorre devido à construção da identidade pessoal. Como o processo de construção da identidade de um indivíduo é constante e ele o faz através das interações, variar de interações é variar de definições do mesmo indivíduo. Dessa

forma, assim que muda a definição de quem é aquele indivíduo, muda a sua forma de ver o mundo, necessitando, então, dar sentido aos eventos novamente. Além disso, o efeito inverso também ocorre, porque toda vez que um indivíduo lida com alguma surpresa através de *sensemaking*, ele está redefinindo quem ele é e, novamente, construindo sua identidade pessoal.

Weick (2001) afirma que percepção da mudança é uma parte fundamental do processo de *sensemaking*, isso é, quando o sistema perceptual do indivíduo nota diferenças como surpresas ou interrupções do fluxo esperado dos acontecimentos. Os indivíduos reagem a essas discrepâncias e tentam normalizá-las através do *sensemaking*. É necessário que a explicação, o modelo criado a partir do *sensemaking*, seja plausível, isso é, que o evento ou a mudança que desencadearam o processo possam ser encaixados na explicação encontrada de uma forma socialmente aceita.

Sensemaking significa dar um novo significado a alguma coisa que já ocorreu durante o processo organizacional, mas ainda não foi reconhecido como um evento autônomo. Dessa forma, ele constitui um processo retrospectivo: primeiro ocorre a ação, o evento que vai dar início ao *sensemaking*; depois a cognição, a criação de significado que ocorre quando o indivíduo pensa e fala sobre aquele determinado evento após ele ter ocorrido. É só então que o indivíduo lembra-se do evento e seleciona as dicas, que são estruturas simples e familiares que se tornam formas de interpretar o evento ocorrido e ajudam a desenvolver novos modelos para futura interpretação de determinado evento. O contexto e as disposições individuais podem ser determinantes para a escolha do que um indivíduo seleciona como dica (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005).

Weick (1995) lembra que os indivíduos são parte ativa do ambiente organizacional em que se encontram. Eles produzem parte do ambiente de forma pró-ativa ou reativa quando focam sua atenção em determinados aspectos do mesmo. O processo de *sensemaking* parte desse mesmo princípio: quando o indivíduo direciona sua atenção e sensibilidade a determinado evento e o escolhe para dar sentido, ele já está participando ativamente do processo de *sensemaking*. As mudanças percebidas como desencadeadoras do processo possuem várias características, mas algumas são notadas enquanto outras ignoradas. Os modelos

mentais adquiridos pelo indivíduo durante o trabalho, treinamentos e experiências anteriores guiam o sistema perceptual do indivíduo indicando o que é notado. Após o *sensemaking* e depois da criação do novo modelo que explica uma determinada diferença percebida, há uma mudança na forma como o indivíduo vê o ambiente e, mais uma vez, ele muda o ambiente.

As interpretações de uma pessoa são influenciadas pelo social, isso é, sua conduta é condizente com a conduta que ele acredita que seja esperada. O *sensemaking* também é uma atividade social, pois as pessoas dão sentido ao mundo a sua volta com base nas estruturas sociais que lhe são familiares. As categorias criadas a partir do processo de *sensemaking* são socialmente definidas porque devem estar adaptadas às condições do ambiente em questão.

Weick (1995) acredita que uma característica intrínseca ao *sensemaking* é a sua natureza contínua. Os indivíduos estão sempre notando diferenças que podem ou não levar ao *sensemaking* e à construção de explicações retrospectivas. Para Weick et al. (2005), *sensemaking* envolve o desenvolvimento retrospectivo e contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas fazem.

Ainda faz parte do processo de *sensemaking* a retenção, segundo Weick (2001). Uma consequência do processo é a criação de significados nos quais se enquadram os momentos que já ocorreram. A retenção ocorre quando são articulados mapas plausíveis, normalmente explícitos em palavras, para sumarizar o sentido de uma situação. O conhecimento retido torna-se um novo modelo através do qual eventos futuros serão interpretados.

2.3.1 Sensemaking e Socialização Organizacional

Louis (1980) foi o primeiro autor a propor a incorporação do conceito de *sensemaking* à literatura que trata da entrada organizacional, tema que, segundo o autor, era abordado até então através de duas perspectivas: a da rotatividade e a da socialização.

A perspectiva da socialização corresponde à teoria da socialização organizacional, que foi aprofundada anteriormente no presente trabalho. A outra perspectiva que trata da entrada do indivíduo na empresa, a rotatividade, pode ser explicada por duas abordagens diferentes. Uma delas, a das expectativas não

realistas, entendia que as expectativas a respeito do trabalho que os recém-chegados possuíam ao entrar em uma organização não eram atendidas pela realidade encontrada na organização, o que poderia ocasionar a intenção de saída e, por consequência, altos níveis de rotatividade para a empresa. Para a literatura que estudava o tema, a organização deveria prover informações mais realistas sobre o trabalho durante o processo de recrutamento para evitar que o recém-chegado adquirisse expectativas superestimadas. A outra abordagem, das expectativas não correspondidas, explica que há diferenças entre aquilo que o recém-chegado espera encontrar na organização e as experiências vividas por ele após sua entrada na empresa. Para evitar que isso aconteça, é necessário que as expectativas de ambas as partes sejam esclarecidas no período inicial do trabalho, logo após a entrada do indivíduo na organização (LOUIS, 1980).

Para Louis (1980), a perspectiva da rotatividade peca por não considerar que a existência de expectativas não atendidas pela organização pode ser uma parte inevitável da experiência de entrar em um ambiente organizacional novo e que, por isso, não deveria ser considerado um problema que deve ser, necessariamente, mitigado pela empresa. Na verdade, a literatura deveria tentar compreender como os recém-chegados lidam com as expectativas não realistas ou não correspondidas. Além disso, o autor também critica o fato de as duas abordagens da rotatividade estarem baseadas na racionalidade. O indivíduo é considerado como alguém que entra em uma organização trazendo expectativas previamente definidas sobre o trabalho que vai desempenhar e sobre a organização e caso essas expectativas sejam correspondidas, esse indivíduo estará satisfeito, caso contrário, ele estará disposto a sair da organização, isso é, um ser completamente racional.

Segundo Louis (1980), tanto a teoria da socialização quanto a da reciprocidade tratam da entrada e do ajuste do recém-chegado a um ambiente organizacional desconhecido, mas não investigam como os indivíduos lidam com as experiências iniciais de trabalho, isso é, como eles respondem ao que encontram no novo ambiente. O autor acredita que essas teorias não são suficientes para explicar por que diferentes indivíduos podem responder de forma diversa aos estímulos encontrados no ambiente, como por exemplo, por que alguns recém-chegados escolhem sair da organização enquanto outros decidem renegociar os termos do

acordo que possuem com a empresa. Não está claro nessas literaturas se esse tipo de decisão baseia-se em experiências anteriores do indivíduo, na situação específica ou no modo como ele lida com a mudança.

Setton e Adkins (1997) consideram Louis um teórico da socialização organizacional que pode ser enquadrado na linha de autores que acreditam que o recém-chegado é um agente pró-ativo na sua socialização na empresa e não somente um receptor das práticas organizacionais de socialização. Para Louis (1980), o recém-chegado procura ativamente dar sentido ao novo ambiente organizacional em que se encontra. Sendo assim, Setton e Adkins (1997) afirmam que Louis (1980) segue a tendência da teoria da socialização organizacional ao ver o indivíduo como agente pró-ativo na sua socialização através do *sensemaking*.

Louis (1980) utiliza o conceito de *sensemaking* para responder as questões que ele acreditava que não estavam claras nas teorias da entrada organizacional e, para isso, ele desenha um modelo para compreender os processos cognitivos que os recém-chegados empregam no novo ambiente organizacional para lidar com as experiências. Segundo esse modelo, as experiências de entrada de um recém-chegado a uma organização são marcadas por três principais características: mudança, contraste e surpresa.

Louis (1980) define mudança como uma diferença objetiva entre o novo ambiente e o antigo, ao qual o indivíduo estava acostumado. A diferença é objetiva quando ela pode ser notada, isso é, quando existe uma evidência, que pode ser uma nova localidade, novo número de telefone, mudanças na descrição do trabalho, no salário, entre outros. A mudança pode ser notada antes mesmo que ela aconteça, já que as evidências podem ser observadas antecipadamente.

Um indivíduo recém-chegado a uma organização pode vivenciar vários tipos de mudanças associadas às condições do trabalho, como oportunidades de *feedback*, interação entre colegas e horário de trabalho mais ou menos flexível. Mudanças associadas ao papel desempenhado na empresa também são esperadas, especialmente aquelas relativas ao poder de influência e acesso a informações, já que os recém-chegados normalmente assumem inicialmente um papel mais periférico na rede de influência da empresa. Além disso, espera-se que uma transição de um indivíduo da escola para o primeiro emprego acompanhe mais

mudanças e, portanto, maior necessidade de lidar do que uma transição de uma organização para outra (LOUIS, 1980).

Outra característica da experiência de entrada apontada por Louis (1980) é o contraste. Ao contrário da mudança, o contraste é uma diferença subjetiva entre o novo ambiente e o antigo, o que significa que uma pessoa pode perceber contraste enquanto outra na mesma situação não percebe. O contraste surge quando o indivíduo nota características diferentes daquelas encontradas no ambiente ao qual ele estava acostumado anteriormente. O contraste pode surgir quando os recém-chegados se envolvem em uma atividade no novo papel desempenhado na empresa e, ao fazer isso, lembram das experiências vividas em papéis anteriores. Dessa forma, os indivíduos podem avaliar aspectos do novo papel usando experiências dos antigos para comparação.

A terceira característica citada por Louis (1980) é a surpresa. Ela é constituída pela diferença entre a antecipação do indivíduo, isso é, o que ele espera encontrar no novo ambiente, e as experiências vividas por ele no novo cenário. Ela pode ser constituída também pela reação afetiva que o indivíduo tem das diferenças percebidas através de mudanças e contrastes.

Um indivíduo pode encarar uma surpresa como negativa ou positiva, mas, de qualquer modo, ela requer adaptação. O conceito de surpresa utilizado por Louis (1980) não se restringe às expectativas não realistas e não correspondidas da teoria da rotatividade porque considera o indivíduo como um ser mais complexo do que aquele puramente racional. Para Louis (1980), o indivíduo pode ter expectativas conscientes e inconscientes sobre o trabalho e sobre ele mesmo.

Na fase inicial da socialização organizacional pode surgir uma surpresa quando expectativas conscientes do recém-chegado sobre o trabalho não são correspondidas nas suas primeiras experiências de trabalho. Outro tipo de surpresa pode acontecer quando expectativas (conscientes e inconscientes) sobre o próprio indivíduo não são atendidas, isso é, quando as primeiras experiências de uma pessoa no seu novo trabalho a fazem perceber que as suposições que ela tinha sobre seus próprios valores e habilidades estavam erradas. Uma terceira forma de surpresa ocorre quando expectativas inconscientes sobre o trabalho não são atendidas ou quando o indivíduo não esperava alguma característica do trabalho.

Dessa forma, aspectos do trabalho que não eram tidos como importantes conscientemente se tornam importantes quando sua ausência ou presença passa a ser percebida pelo indivíduo. Ainda pode haver surpresa quando uma pessoa não prevê corretamente as suas reações a uma experiência. É difícil prever como uma pessoa vai se sentir perante as novas experiências no trabalho e por isso ela pode ser surpreendida por suas próprias emoções. Também pode surgir surpresa quando o recém-chegado se apóia erroneamente em suposições culturais baseadas nos seus antigos ambientes organizacionais como guias para o novo ambiente.

A abordagem utilizada por Louis (1980) extrapola as teorias até então utilizadas para explicar a rotatividade na entrada organizacional: expectativas não realistas e expectativas não correspondidas. Essas teorias propõem que os membros da organização explicitem a clareza do entendimento do que o empregado pode esperar e tentem ao máximo corresponder às expectativas dos recém-chegados como forma de diminuir a probabilidade do recém-chegado querer sair da empresa. No entanto, Louis (1980) argumenta que essas abordagens só tratam das expectativas conscientes sobre o trabalho. Mesmo assim, o indivíduo pode vivenciar vários outros tipos de surpresa que, muitas vezes, podem nem mesmo sofrer influência pelas ações da empresa. É por isso que Louis (1980) propõe a utilização do conceito de *sensemaking* para enriquecer a literatura sobre o tema.

Louis (1980) argumenta que a surpresa provoca a necessidade de o indivíduo atribuir novo significado ao evento através do processo de *sensemaking*. Como a surpresa é inevitável à experiência de entrar em um ambiente organizacional desconhecido, *sensemaking* também é.

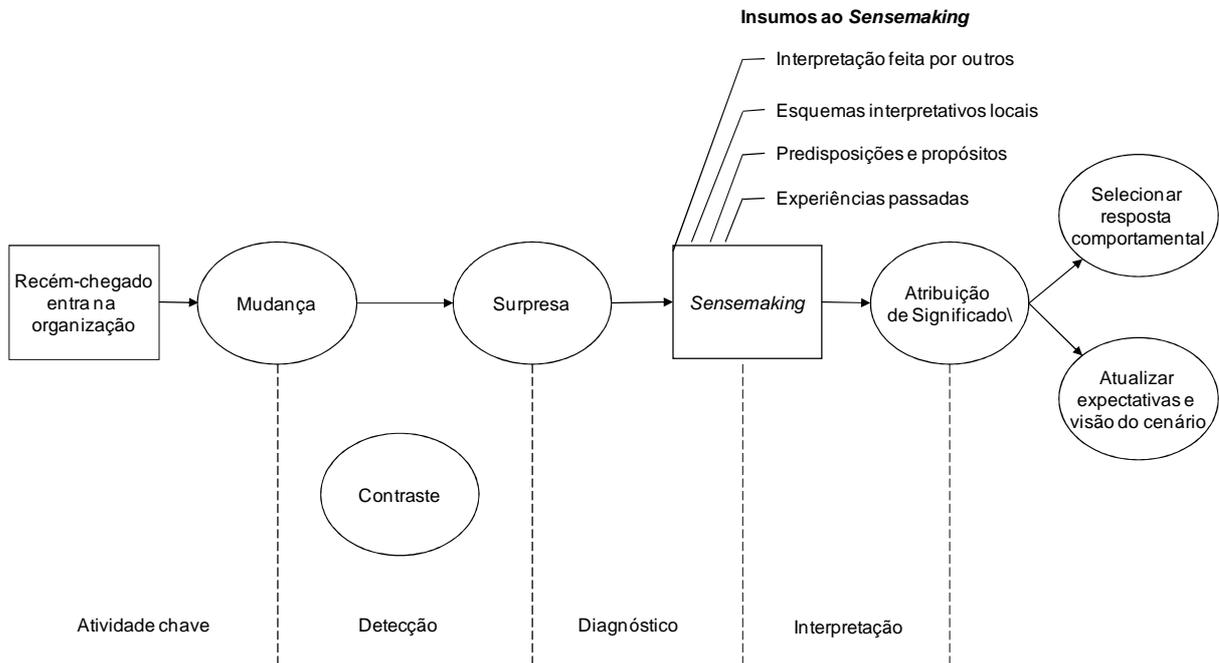
Segundo De Vos et al. (2003), antes mesmo de entrar na organização, os futuros empregados já formam antecipações inconscientes e conscientes sobre o que esperar do trabalho e da empresa. Após a entrada, os recém-chegados vivenciam eventos que podem despertar um processo através do qual expectativas anteriores são mudadas e predições sobre experiências futuras são revisadas. Esses processos de interpretação retrospectiva envolvem uma mudança ativa nas expectativas e suposições baseada nas experiências reais. Atualizar antecipações e revisar suposições significa mudar esquemas cognitivos, que são estruturas cognitivas que representam conhecimento organizado sobre uma pessoa ou

situação. Sendo assim, para De Vos et al. (2003), *sensemaking* refere-se aos processos cognitivos que indivíduos empregam em cenários organizacionais para lidar com a surpresa e a novidade. É através desses processos que os recém-chegados passam a entender, interpretar e responder ao seu novo ambiente, sendo eles então críticos para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que permitem os recém-chegados a funcionar efetivamente dentro do novo ambiente de trabalho.

De acordo com Louis (1980), para um indivíduo dar sentido a determinado evento ou situação ele usa quatro insumos básicos: experiências passadas, características pessoais, interpretações de outras pessoas e esquemas interpretativos locais. Os recém-chegados a uma organização não conhecem o novo ambiente o suficiente para entenderem porque aquela surpresa surgiu, o que significa que não conhecem os esquemas interpretativos do novo cenário. Além disso, provavelmente ainda não desenvolveram relacionamentos com outras pessoas na organização para saberem quais são suas interpretações sobre o evento causador da surpresa. Sendo assim, esses indivíduos dão significado aos eventos baseando-se basicamente nas suas características pessoais e nos esquemas interpretativos desenvolvidos nas suas experiências em antigos cenários. Por isso é possível supor que os recém chegados possam fazer interpretações erradas, o que será demonstrado através de suas respostas a tais eventos, já que as respostas dos indivíduos aos eventos são baseadas no significado atrelado a eles. Sendo assim, intenção de ficar ou deixar uma organização e o grau de comprometimento de um indivíduo com a organização podem ser considerados consequências do *sensemaking* ocorrido nas suas primeiras experiências de trabalho.

O modelo criado por Louis (1980) para explicar o *sensemaking* na entrada organizacional, que foi descrito nessa seção, encontra-se a seguir:

Figura 9 – *Sensemaking* na entrada organizacional (LOUIS, 1980).



Louis (1980) alerta para a importância de o recém-chegado conhecer algum empregado mais antigo na empresa que possa servir como guia de informações históricas de como normalmente acontecem os eventos na organização em questão, para que dessa forma ele possa dar significado a partir dos esquemas interpretativos locais e também possa ser advertido ou antecipado quanto a uma surpresa iminente. O autor também sugere que as fontes de *sensemaking* internas à organização (esquemas interpretativos e interpretações de outros) são importantes para dar significado a surpresas que podem ser geradas durante as experiências iniciais do recém-chegado, até que eles mesmos desenvolvam mapas cognitivos internos do novo cenário.

De acordo com Louis (1980), as práticas de socialização que incentivam a apreciação da cultura local e a aquisição de esquemas interpretativos do novo ambiente facilitam o *sensemaking* e, portanto, promovem a adaptação do recém-chegado ao novo ambiente. Tais práticas devem fornecer informações relevantes e confiáveis ao indivíduo e devem ser disponibilizadas de acordo com as necessidades do mesmo. Elas devem chegar ao recém-chegado por meio de alguém experiente na organização e que está disposto a compartilhar seus conhecimentos com os recém-chegados. Dessa forma, o autor não aconselha que

essas informações sejam passadas por material escrito e também sugere que os empregados mais experientes sejam os primeiros contatos dos recém-chegados na organização, tornando-se assim os primeiros agentes informais de socialização.

Setton e Adkins (1997) estudam como as fontes de referência utilizadas pelo recém-chegado para o *sensemaking* afetam o ajuste do empregado ao novo ambiente. Eles examinam as diferenças entre fontes intra-organizacionais e extra-organizacionais e o seu papel na definição de variáveis de atitude, comportamento e desempenho do recém-chegado.

Segundo esses autores, ao chegar a uma nova empresa, os recém-chegados buscam fontes de referência baseados em critérios de acessibilidade, poder, expertise e familiaridade com o papel que o recém-chegado deve desempenhar. Supervisores e colegas de trabalho são importantes fontes de referência intra-organizacionais, já que possuem informações técnicas e comportamentais sobre as tarefas que o novo empregado deverá desempenhar, inclusive aquelas relativas às habilidades que ele deve adquirir, além de compreenderem o que é necessário para a integração no grupo de trabalho. Esses indivíduos também possuem esquemas interpretativos daquela organização específica que podem servir como fonte para *sensemaking* futuro do recém-chegado.

No entanto, como Louis (1980) alerta, o recém-chegado pode ainda não ter desenvolvido um relacionamento com essas figuras intra-organizacionais para tratar de assuntos relativos ao trabalho. Dessa forma, referências extra-organizacionais, como membros da família e amigos, tornam-se fontes de informação antes da entrada do indivíduo na empresa. Setton e Adkins (1997) alertam para o fato de que essas referências externas podem não possuir informações corretas sobre a nova organização.

Setton e Adkins (1997) sugerem que as fontes intra-organizacionais são utilizadas pelo recém-chegado mais frequentemente do que as fontes extra-organizacionais como referências para *sensemaking*. Além disso, eles também sugerem que a fonte de referência escolhida pelo recém-chegado será um fator determinante dos resultados da socialização. Indivíduos que usam mais referências intra-organizacionais obtêm informações mais acuradas sobre o trabalho, o que leva a uma menor ambiguidade de papel, menor intenção de deixar a organização e

maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Também é provável que esses indivíduos se sintam como parte integrante da organização e do grupo de trabalho mais rapidamente, e busquem informações com colegas e supervisores sobre o trabalho, criando base para o *sensemaking*.

Setton e Adkins (1997) confirmam a importância explicitada inicialmente por Louis (1980) de a organização propiciar situações para encorajar os recém-chegados a fazerem perguntas aos supervisores e colegas sobre as dicas sociais, papéis e cultura da organização, especialmente nos primeiros meses após a entrada do recém-chegado, já que ele se depara com um maior número de surpresas e, portanto, com o *sensemaking*.

2.3.2 *Sensemaking* e a Formação do Contrato Psicológico

De Vos et al. (2003) estudam a formação do contrato psicológico como um processo de *sensemaking* que ocorre na socialização organizacional, sendo a primeira aplicação concreta da teoria de Louis (1980) ao conceito de contrato psicológico, segundo De Vos et al. (2003). Esses autores procuram identificar como as mudanças nas percepções que os recém-chegados possuem das promessas feitas resultam do *sensemaking* que ocorre a partir das experiências vividas após sua entrada na organização. Enquanto o contrato psicológico é concebido pela literatura como um esquema cognitivo que as pessoas possuem sobre os termos do relacionamento de emprego com a organização, o *sensemaking* é concebido como um processo através do qual as pessoas formam e mudam seus esquemas cognitivos. Consequentemente, os autores acreditam ser possível considerar a formação do contrato psicológico como resultado de um processo de *sensemaking*.

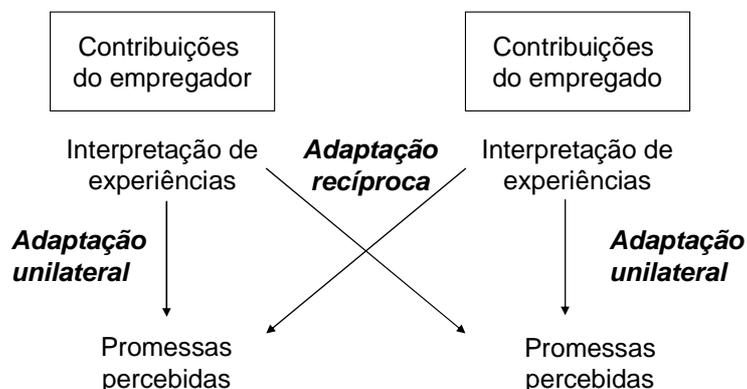
Quando os recém-chegados chegam a uma organização, eles possuem expectativas sobre aquilo que deverão contribuir para a empresa e o que ela estará disposta a oferecer em troca. As experiências iniciais vividas após a entrada são interpretadas pelos indivíduos e eles mudam suas expectativas, redefinindo as suas percepções dos termos do contrato psicológico. Esses termos redefinidos servem como nova base para interpretar eventos futuros. Segundo De Vos et al. (2003), isso significa que o contrato psicológico dos recém-chegados não está totalmente formado no momento da entrada na organização. Ele muda e é revisado

constantemente como resultado do *sensemaking* ocorrido pelas experiências vivenciadas após a entrada.

De Vos et al. (2003) realizam um estudo com recém-chegados em empresas na Bélgica para avaliar como os termos do contrato psicológico são afetados pelas experiências após a entrada. Os autores analisaram aspectos relativos aos benefícios oferecidos pelos empregadores, como desenvolvimento de carreira, conteúdo do trabalho, atmosfera social, recompensa financeira e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Já as contribuições do empregado analisadas foram flexibilidade, comportamento ético, lealdade, empregabilidade e comportamento além do papel esperado.

De Vos et al. (2003) acreditam que as experiências iniciais dos recém-chegados no trabalho são utilizadas para confirmar suas expectativas iniciais. A partir dessas experiências, as expectativas podem sofrer alterações. A interpretação das experiências, que pode ser unilateral ou recíproca, provoca a adaptação das expectativas iniciais às promessas percebidas, conforme figura a seguir.

Figura 10 – O papel da adaptação unilateral e da recíproca na explicação das mudanças ocorridas na percepção do contrato psicológico de recém-chegados (DE VOS et al., 2003).



Na adaptação unilateral o recém-chegado altera suas percepções das promessas feitas por uma das partes (por ele mesmo ou pela empresa) baseando-se na interpretação que ele faz das contribuições feitas por aquela parte. Nesse caso, as ações do próprio empregado se tornam a principal fonte de informação para ele avaliar se suas expectativas e percepções iniciais sobre suas promessas para com a empresa precisam ser revisadas. Sendo assim, quanto maiores forem as contribuições do recém-chegado (na sua percepção), maiores também serão as

suas percepções quanto às promessas feitas por ele para a empresa com o passar do tempo. Por outro lado, as ações organizacionais servem como base para as expectativas que o empregado tem a respeito do comprometimento da empresa com ele. Sendo assim, quanto mais os recém-chegados perceberem que o empregador lhe dá incentivos, maior será sua percepção das promessas feitas pelo empregador com o passar do tempo (DE VOS et al., 2003).

Segundo De Vos et al. (2003), no outro tipo de adaptação, a recíproca, a mudança nas percepções que o recém-chegado possui das promessas feitas por uma das partes baseia-se na interpretação que ele faz das contribuições da outra parte. Dessa forma, as ações organizacionais também informam os recém-chegados sobre as promessas que eles devem estar dispostos a fazer em retorno.

Segundo o princípio da reciprocidade, no qual se baseia o contrato psicológico, uma das partes do relacionamento, ao receber um incentivo ou perceber uma promessa se sente obrigada a retomar o equilíbrio da relação. Para De Vos et al. (2003), os recém-chegados obtêm equilíbrio no relacionamento mudando suas percepções do que eles prometeram aos seus empregadores devido às avaliações que eles fizeram dos incentivos que receberam dos empregadores. Dessa forma, quanto maiores os benefícios recebidos (e percebidos) pelo empregado, maiores suas percepções das promessas que eles fizeram à organização com o passar do tempo.

Por outro lado, De Vos et al. (2003) esperavam que as contribuições feitas pelo empregado gerassem uma expectativa de que a empresa fosse conferir benefícios em troca. No entanto, seu estudo só comprovou que quanto maior a percepção que os empregados possuem das suas contribuições para a empresa, maiores são as promessas esperadas do empregador em relação ao conteúdo do trabalho ao longo do tempo. Os autores não encontraram provas disso em relação aos outros aspectos dos benefícios oferecidos pela empresa (desenvolvimento de carreira, atmosfera social, recompensa financeira e balanceamento entre trabalho e vida pessoal). Os autores sugerem que o princípio da reciprocidade não opera com a mesma intensidade em ambas as direções. Eles acreditam que os recém-chegados com percepção alta de contribuições feitas por eles esperam maiores promessas pelo empregador com o tempo, mas aqueles recém-chegados com

baixos níveis de percepção de suas próprias contribuições não necessariamente percebem as promessas dos empregadores como menores com o passar do tempo. Isso pode ser explicado, segundo De Vos et al. (2003), pelo fato de que os esquemas cognitivos individuais sobre o que um indivíduo tem direito a receber dos seus empregadores são mais estáveis do que esquemas cognitivos sobre suas próprias contribuições.

De Vos et al. (2003) também analisam se há mudança na intensidade dos processos de *sensemaking* ao longo do primeiro ano dos empregados na empresa. De acordo os autores, nos primeiros seis meses após sua entrada, os empregados testam aquilo que eles haviam antecipado com a realidade encontrada nas novas experiências e adaptam as promessas percebidas às interpretações das experiências através de *sensemaking*. Esse período é marcado por incertezas e ansiedade para o recém-chegado, tornando mais explícita a necessidade de *sensemaking*. Através da pesquisa realizada pelos autores, eles concluem que o nível de adaptação unilateral das promessas do empregador às percepções dos incentivos dados pela empresa é maior nos primeiros seis meses.

Do sexto mês na empresa ao décimo segundo o recém-chegado se torna mais familiar com o novo ambiente de trabalho. Nesse período começa a se desenvolver um esquema cognitivo mais estável quanto ao relacionamento de trabalho, e o nível de incerteza começa a diminuir, assim como a mudança na percepção das promessas do empregador devido aos incentivos oferecidos pela empresa. No entanto, o nível de adaptação unilateral de promessas do empregado às contribuições do mesmo continua estável durante os doze meses iniciais de trabalho. Segundo De Vos et al. (2003), nesse caso o nível de *sensemaking* não diminui porque os empregados são mais flexíveis para mudar suas percepções das suas próprias promessas do que para mudar suas percepções das promessas dos empregadores.

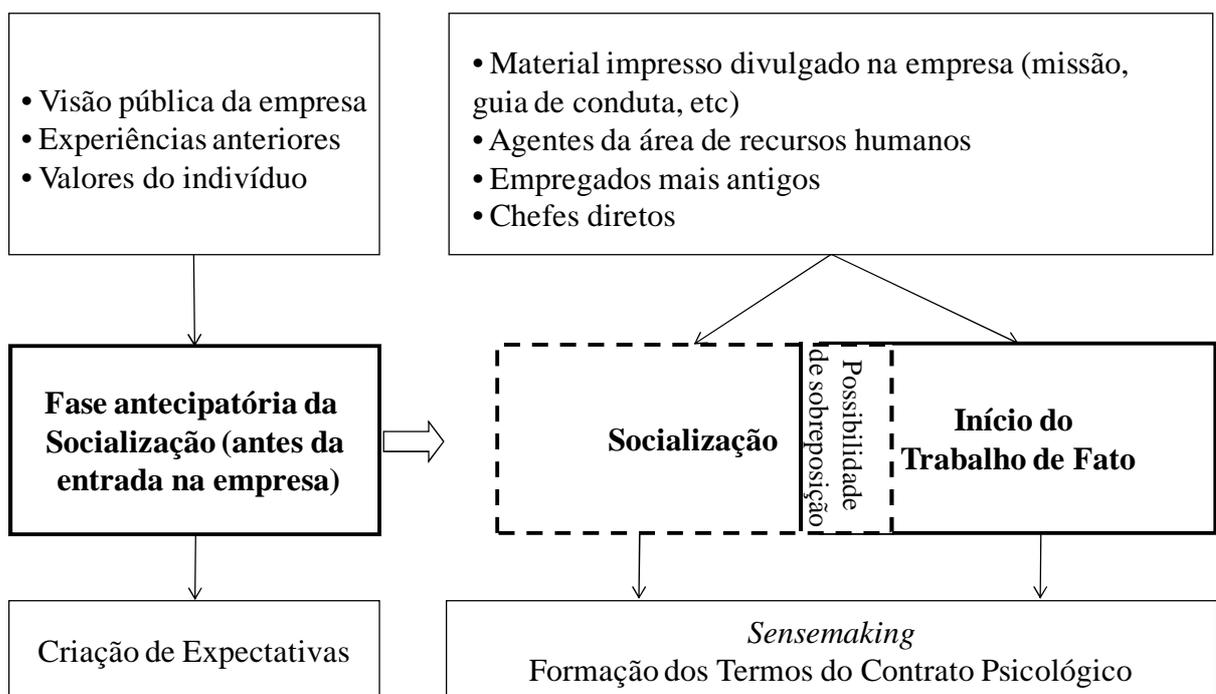
De Vos et al. (2003) evidenciam a importância das primeiras experiências dos recém-chegados na empresa para o relacionamento de trabalho. A empresa deve estar atenta e saber que as contribuições iniciais feitas ao empregado também são julgadas para reformular os termos do acordo. Especialmente nos primeiros seis meses de trabalho do empregado, as contribuições da empresa devem ser bem

condizentes com a política que ela pretende adotar no futuro, uma vez que a partir delas os empregados adaptam as suas expectativas sobre as promessas da organização. Sendo assim, De Vos et al. (2003) advertem que os empregadores não devem postergar a troca de informação sobre os incentivos que serão oferecidos durante todo o relacionamento de trabalho porque, com o passar do tempo, os empregados se tornam menos flexíveis para mudar o que esperam que a organização faça por eles.

2.4 MODELO CONCEITUAL

A seguir é apresentado um modelo conceitual, construído com o intuito de unificar os três temas da revisão da literatura: socialização, contrato psicológico e *sensemaking*. Esse modelo facilitou a construção do roteiro da entrevista e o desenvolvimento da pesquisa. Cabe ressaltar que ele foi criado a partir da perspectiva do estudo em questão, tendo em foco a explicação de como os processos de socialização organizacionais influenciam na formação do contrato psicológico.

Figura 11 – Modelo conceitual da formação do contrato psicológico (elaborado pela autora)



Para a compreensão do processo de formação do contrato psicológico aliado ao conceito de socialização do recém-chegado, a primeira etapa que deve ser analisada é a fase antecipatória, isto é, anterior à entrada do indivíduo na organização. Nesta etapa o indivíduo é influenciado pela visão pública da empresa, seus valores e personalidade pessoais, além das suas experiências anteriores de trabalho. Esses fatores levam a criação de expectativas sobre o que ele encontrará na empresa.

Quando o recém-chegado entra na organização, passa, necessariamente, por um processo de socialização. No modelo, a socialização encontra-se pontilhada, indicando que pode ser determinado um tempo específico e exclusivo para uma estratégia de socialização formal da empresa logo após a entrada do indivíduo na organização. Dessa forma, ele não teria iniciado seu trabalho de fato, mas já estaria sendo socializado. Sua socialização, entretanto, não termina com o fim da prática formal de socialização organizacional. Ela pode continuar após o início do trabalho de fato, o que é representado no modelo pela área de possível sobreposição. Em outros casos, o indivíduo pode entrar na empresa já iniciando seu trabalho de fato. Dessa forma, a socialização coincidirá com o período em que estiver trabalhando efetivamente. No modelo pode-se compreender que, nesses casos, a socialização só ocorrerá na área de sobreposição e não é anterior ao início do trabalho de fato.

Durante sua socialização e enquanto desempenha seu trabalho, o recém-chegado recebe algumas informações sobre a empresa e sobre as tarefas que irá desempenhar. Elas podem ser adquiridas através da divulgação feita pela empresa em material impresso, pela fala dos agentes da área de recursos humanos, pelas experiências relatadas pelos empregados mais antigos e pelo discurso dos seus chefes diretos. Sendo assim, essas informações recebidas podem levar à mudança, contraste e surpresa, gerando o *sensemaking*. É só então que há a formação do contrato psicológico, pois são geradas as percepções de obrigações e direitos que os recém-chegados acreditam terem acordado com a empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo utiliza o método qualitativo, cujo intuito, segundo Creswell (2002), é dar sentido a um determinado fenômeno social, o que é realizado através da comparação, replicação, rotulação e classificação do objeto do estudo. Esse tipo de método necessita imersão no cotidiano dos estudados para que o pesquisador possa identificar a perspectiva dos mesmos e o significado atribuído por eles.

Nos últimos anos houve um aumento do número de pesquisas qualitativas no mundo acadêmico, em detrimento de quantitativas e mistas. Segundo Flick (2009), as constantes e aceleradas mudanças sociais que ocorrem atualmente tornam os objetos de estudo únicos em cada situação em que se encontram. Dessa forma, eles não podem ser interpretados através de metodologias tradicionais, como é o caso da pesquisa quantitativa, em que se considera que os resultados podem ser aplicados a um universo maior do que o limitado pela amostra pesquisada. Dessa forma, intensifica-se a importância da pesquisa qualitativa em que cada caso é analisado a profundidade e considerado único, além de considerar que as conclusões do estudo são válidas apenas para aquele caso estudado.

Creswell (2002) acredita que o método qualitativo deve ser utilizado para o desenvolvimento de uma teoria ou padrão através da identificação dos múltiplos significados da experiência dos indivíduos. Sendo assim, esse método é indicado nos casos em que a teoria construída até o momento não é suficiente para explicar o fenômeno estudado. Na presente pesquisa utilizou-se então a pesquisa qualitativa, uma vez que a teoria sobre a formação do contrato psicológico, segundo De Vos et al. (2003), parece ainda ser incipiente, especialmente nos casos em que a entrada organizacional não coincide com o início do trabalho de fato.

Para Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Uma característica da pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2002), é que ela ocorre no ambiente natural do objeto de estudo, que pode ser um fenômeno ou

um grupo de pessoas. Isso possibilita o pesquisador a conhecer detalhadamente o participante ou o fenômeno e faz com que o pesquisador viva a experiência do seu objeto de estudo. Outra característica apontada pelo autor é que a pesquisa qualitativa depende grandemente da percepção do pesquisador, já que seus valores, interesses e vieses moldam o estudo e a forma como ele é realizado.

Vergara (1990) propõe que uma pesquisa pode ser classificada sob dois diferentes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa em questão pode ser considerada exploratória porque há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre a formação do contrato psicológico e especialmente sobre a influência das práticas formais de socialização utilizadas pela empresa na definição dos termos do contrato por parte dos recém-chegados. Além disso, a pesquisa pode também ser considerada descritiva, já que seu intuito é descrever as percepções dos recém-chegados acerca da formação do contrato psicológico. Quanto aos meios de investigação, enquadra-se como pesquisa de campo, bibliográfica, e estudo de caso. É uma pesquisa de campo porque constitui uma investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno, isso é, na própria empresa. Também é bibliográfica, uma vez que se baseia em material publicado em livros e periódicos para a fundamentação teórica do trabalho. A pesquisa é um estudo de caso porque tem caráter de profundidade e detalhamento e é circunscrita à empresa estudada e às pessoas entrevistadas.

Segundo Creswell (2002), as estratégias de pesquisa definem o desenho da pesquisa e a forma como os dados serão coletados e analisados. No presente estudo será utilizada a estratégia do estudo de caso, já que será analisada uma determinada empresa e alguns empregados recém-chegados. A pesquisa também possui um certo caráter etnográfico, já que a pesquisadora participou do fenômeno a ser estudado e compartilhou das mesmas experiências dos indivíduos estudados.

Creswell (2002) afirma que o objetivo do estudo de caso é explorar em profundidade processos, atividades e eventos. Para Yin (1984), quando as questões a serem respondidas pela pesquisa empregam o pronome “como” ou “qual”, como é o caso do presente estudo, isso indica uma conotação exploratória na pesquisa e o objetivo de construir hipóteses e proposições para pesquisas futuras. Por isso o

autor recomenda a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa nesses casos.

Para a realização do estudo também foram utilizadas algumas características da estratégia etnográfica, uma vez que ela visa compreender os processos sociais de produção de eventos a partir de uma perspectiva interna ao processo, por meio de participação durante seu desenvolvimento. O pesquisador estuda um grupo cultural no ambiente natural por um período prolongado de tempo, coletando, primordialmente, dados provenientes da observação, com o intuito de obter uma idéia holística do sujeito do estudo com ênfase em retratar suas experiências cotidianas (CRESWELL, 2002; FLICK, 2009). Para Flick (2009), a pesquisa etnográfica explora a natureza de um fenômeno social específico, em vez de fazer o teste de hipóteses a seu respeito. Além disso, trabalha com dados que não são codificados no momento da sua coleta em termos de um conjunto fechado de categorias analíticas. A análise dos dados envolve a interpretação explícita dos significados e das funções das ações humanas.

O caráter etnográfico presente neste estudo explica-se pela participação da pesquisadora no processo de socialização juntamente com os recém-chegados entrevistados durante quatro meses, assumindo assim a perspectiva interna ao processo. Entretanto, deve-se notar que a principal fonte de informações para a pesquisa foi obtida através das entrevistas realizadas com os recém-chegados. As observações entraram no trabalho de forma indireta, pois não houve registro sistematizado dos dados observados durante o período de convivência entre a pesquisadora e os recém-chegados.

3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

O estudo foi realizado em uma empresa brasileira de capital misto, cujo processo de recrutamento e seleção ocorre através de concurso público. Os recém-contratados para cargos de nível superior passam primeiramente por um período de curso, denominado neste estudo de Curso de Iniciação, cuja duração varia para os diferentes cargos. Esta prática organizacional de socialização é utilizada para alinhar os funcionários às normas organizacionais e fornecer os conhecimentos básicos

necessários às funções normalmente desempenhadas pelos empregados daquele determinado cargo.

A pesquisa foi realizada com administradores juniores recém-admitidos que participaram juntos de curso por quatro meses antes de assumirem suas funções na empresa. A pesquisadora, que também foi uma integrante dessa turma, já possuía relação de familiaridade com os indivíduos entrevistados.

A participação em uma mesma turma do Curso de Iniciação foi o critério utilizado para a escolha das pessoas a serem entrevistadas, porque assim poderiam ser identificadas as similaridades quanto à influência que esse curso teve nas percepções dos termos do contrato psicológico. Foram entrevistados indivíduos de ambos os sexos, diferentes faixas etárias, e experiências anteriores de trabalho diversas. O quadro a seguir apresenta as principais informações acerca dos entrevistados:

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Experiência profissional
1	F	26	Solteira	Não	- Estagiou em três empresas e trabalhou em uma exercendo principalmente a função de técnico metalúrgico
2	F	34	Solteira	Não	- Trabalhou em três empresas com ênfase em gestão de projetos
3	M	25	Solteiro	Não	- Trabalhou em dois bancos, como técnico administrativo concursado
4	M	40	Casado	Não	- Foi oficial do exército - Trabalhou em algumas empresas de varejo e seu último emprego foi em uma empresa estatal como concursado de nível superior
5	M	28	Solteiro	Não	- Estagiou em duas empresas
6	F	34	Casada	Não	- Trabalhou em três empresas, sendo que duas delas eram do grupo da Empresa X: em uma trabalhou como contratada e em outra como concursada
7	M	29	Solteiro	Não	- Trabalhou em três empresas: uma delas privada e as outras duas eram bancos em que trabalhou como concursado

8	F	39	Solteira	1	- Trabalhou em seis diferentes empresas, sendo que a sua maior experiência foi no setor de administração hospitalar
9	M	40	Solteiro	1	- Trabalhou em quatro bancos, sendo que em dois deles trabalhou como concursado de nível médio - Trabalhou em duas empresas privadas prestadoras de serviço para a Empresa X
10	F	29	Casada	Não	- Estagiou em duas empresas diferentes e na última foi efetivada e trabalhava como Analista Financeiro
11	M	25	Solteiro	Não	- Estagiou em três empresas diferentes, uma pública e duas privadas
12	M	27	Casado	Não	- Trabalhou em uma empresa
13	F	28	Solteira	Não	- Trabalhou em dois laboratórios e três instituições ligadas a saúde, sendo que em uma delas era concursada
14	M	44	Casado	2	- Foi oficial da Marinha - Trabalhou em uma empresa - Trabalhou como professor de faculdade

Os autores que citam as fases da socialização do empregado não validam o tempo de cada fase e, conseqüentemente, não identificam o tempo necessário para a ambientação do empregado no novo trabalho. A literatura que trata do contrato psicológico também não é clara sobre o tempo necessário para a formação do contrato psicológico inicial. Para Louis (1980), a socialização inicial varia dos seis aos dez primeiros meses de trabalho. De Vos et al. (2003) afirmam que nos primeiros seis meses após a entrada do recém-chegado na organização ele ainda estaria testando suas expectativas iniciais no novo ambiente e do sexto ao décimo segundo mês após a entrada do indivíduo, ele já começaria a desenvolver um esquema cognitivo mais estável, o que poderia significar que o contrato psicológico inicial já estaria formado.

No entanto, não há certeza se o tempo de formação do contrato psicológico é o mesmo para o caso específico estudado aqui, uma vez que somente quatro meses após sua entrada na organização os recém-chegados começaram a trabalhar de

fato. Só então eles souberam em que gerências seriam alocados, conheceram seus colegas de trabalho e tiveram real conhecimento sobre o trabalho que iriam desempenhar.

As entrevistas foram realizadas nos meses de abril a maio de 2009, dessa forma, os indivíduos entrevistados estavam na empresa há um pouco mais do que um ano (aqueles entrevistados em abril estavam há um ano e dois meses e aqueles entrevistados em maio há três meses, especificamente). Essas pessoas estavam alocadas em suas gerências há mais de nove meses (aqueles entrevistados em abril estavam há dez meses e aqueles entrevistados em maio há onze meses, especificamente).

Supõe-se que nessa fase esses indivíduos encontravam-se nos estágios finais da formação do seu contrato psicológico com a empresa ou já possuíam contratos psicológicos mais estabilizados. Por limitação de tempo não foi possível fazer uma análise longitudinal, entrevistando os participantes ao longo do período de formação do contrato para acompanhar as percepções iniciais e suas mudanças.

3.3 COLETA DOS DADOS

A principal fonte de dados utilizada foram entrevistas em profundidade realizadas com os indivíduos participantes do estudo. Segundo Creswell (2002), entrevistas em profundidade permitem explorar as percepções e opiniões dos participantes. Cada recém-chegado foi entrevistado pessoal e individualmente por aproximadamente 60 minutos. A maior parte deles foi entrevistada no seu local de trabalho, entretanto em alguns casos a entrevista foi realizada na casa do participante da pesquisa. Todas elas foram realizadas durante os meses de abril e maio de 2009. A pesquisadora utilizou um questionário aberto e semi-estruturado para guiar o andamento da conversa. Para Flick (2009), o objetivo da entrevista com questionário semi-estruturado é revelar o conhecimento do entrevistado, expressando-o na forma de respostas. Esse tipo de entrevista permite ao pesquisador confrontar as pressuposições que levam para a entrevista com os pontos de vista do entrevistado.

Segundo Flick (2009), o pesquisador não pode adotar um papel neutro no campo e com as pessoas a serem entrevistadas, já que as informações a que o

pesquisador terá acesso dependem essencialmente da adoção bem sucedida de papel ou postura apropriada. Segundo Creswell (2002), o bom relacionamento entre entrevistado e pesquisador pode determinar a confiabilidade das informações passadas. Neste estudo, as entrevistas foram realizadas com pessoas que já possuíam relação de familiaridade com a pesquisadora e abertura para tratar do tema da formação do contrato psicológico.

Com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior tratamento dos dados.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas realizadas e gravadas em áudio foram transcritas para o *Microsoft Word*, *software* processador de dados. Foram retiradas das transcrições informações que permitiriam a identificação da empresa abordada no estudo e das empresas em que os entrevistados já haviam trabalhado. Além disso, foram eliminadas informações que pudessem identificar os indivíduos entrevistados e outras pessoas citadas durante as entrevistas. As transcrições também foram editadas para corrigir erros de português e vícios de linguagem. Entretanto, em todas as alterações houve o cuidado em manter a intenção do entrevistado e em não modificar seu conteúdo.

As transcrições revisadas foram transportadas para o *software* Atlas.ti versão 5.0, onde as entrevistas foram codificadas em categorias que surgiram tanto da análise do referencial teórico, quanto da necessidade da pesquisa. O primeiro nível de separação dos dados foi o temporal. Foram selecionados três períodos da vida dos entrevistados e as categorias criadas enquadravam-se em pelo menos uma dessas etapas.

A primeira delas correspondia ao período anterior à entrada organizacional. As categorias que constituíam essa etapa eram: expectativas em relação ao empregado; expectativas em relação à empresa; experiências anteriores de trabalho; fontes de informação sobre a empresa; e história de vida. A segunda etapa correspondia aos quatro meses em que os indivíduos encontraram-se no Curso de Iniciação. As categorias relativas a essa etapa eram: a experiência do Curso de Iniciação; consistência ou não do discurso dos palestrantes; diferenças nas

expectativas dos alunos do Curso de Iniciação; amor pela empresa como resultado do Curso de Iniciação; conhecimento da empresa como resultado do Curso de Iniciação; falta de visão do dia-a-dia da empresa como resultado do Curso de Iniciação; *networking* como resultado do Curso de Iniciação; termos do contrato firmados no Curso de Iniciação (obrigações do empregado); termos do contrato firmados no Curso de Iniciação (obrigações da empresa). A terceira etapa consistia no período em que o entrevistado estava trabalhando de fato. A categoria “expectativas correspondidas ou não após a entrada” pode ser enquadrada tanto na etapa dois quanto na três. No primeiro caso a “entrada” estaria simbolizando a entrada organizacional, enquanto no último caso, simbolizaria a entrada na gerência. As outras categorias relacionadas à terceira etapa eram: impacto da crise financeira mundial no contrato psicológico; termos do contrato firmados no Curso de Iniciação que foram correspondidos ou não após assumir o posto de trabalho; termos atuais do contrato psicológico (obrigações da empresa); termos atuais do contrato psicológico (obrigações do empregado).

Após a codificação, foram escritos memorandos no próprio *software* Atlas.ti, com análises sobre cada uma das categorias, que foram utilizados posteriormente para redigir a discussão dos resultados.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como citado anteriormente, uma das características do método qualitativo é sua essência interpretativa e dependente da percepção do pesquisador. Essa característica pode determinar uma limitação desse tipo de estudo, uma vez que os vieses e interesses da pesquisadora influenciam a pesquisa realizada e suas conclusões. Além disso, a pesquisadora participou do Curso de Iniciação juntamente com os entrevistados e uma consequência da sua proximidade com o fenômeno é que ela possui interpretações e opiniões formadas sobre ele, o que constitui outra possível limitação do estudo: a influência da pesquisadora na abordagem do tema e na sua condução com o intuito de comprovar suas expectativas iniciais.

Deve-se também considerar que não há garantias de que as informações passadas pelos entrevistados reflitam exatamente suas convicções ou se poderia haver um sentimento de coação por se tratar de assuntos internos a empresa sendo

relatados a uma funcionária da mesma. Além disso, o discurso dos entrevistados pode não coincidir necessariamente com suas ações, por mais que eles acreditem estarem falando a verdade.

Outra limitação da pesquisa foi a impossibilidade de realização de entrevistas longitudinais durante o Curso de Iniciação para determinar as modificações nas percepções do contrato psicológico durante esse período. Dado o limite de tempo para a pesquisa, teve-se que optar por realizar entrevistas apenas ao final do processo, até porque foi durante o Curso de Iniciação que o referencial teórico estava sendo fechado e a abrangência do tema definida.

4 A EMPRESA PESQUISADA

A Empresa X encontra-se no mercado brasileiro há mais de 50 anos e hoje atua em mais de 20 outros países. Ela constitui uma sociedade de economia mista, em que a União (pessoa jurídica que representa a República Federativa do Brasil) possui mais de 50% das ações ordinárias, isto é, aquelas que conferem o direito de voto e proporcionam participação nos resultados econômicos da empresa. Além disso, suas ações são negociadas em bolsa de valores, inclusive no exterior.

Uma revista que avalia 125 empresas do setor de atuação da Empresa X cria um *ranking* das maiores e mais importantes empresas do setor no mundo e, no final de 2007, a Empresa X foi posicionada entre as 50 maiores empresas do mundo. Cabe lembrar que em sua visão, a empresa pretende estar entre as 5 maiores empresas do ramo no mundo até 2020.

Existem mais de 200 empresas subsidiárias ou controladas da Empresa X. Subsidiárias são empresas posicionadas em um ramo específico de atividade e cujo controle acionário pertence à Empresa X, entretanto são independentes e possuem diretorias próprias. Nas empresas controladas a Empresa X é titular de direitos de sócio, tendo, portanto, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores. Além disso, existem mais de 20 empresas coligadas, cuja participação da Empresa X no seu capital social é de 10% ou mais, sendo que esta não controla aquelas. Deve-se notar que a Empresa X fomenta o alinhamento das práticas de recursos humanos nas empresas subsidiárias e controladas às suas próprias.

A direção superior da empresa é constituída pelo seu presidente, pela diretoria executiva, conselho administrativo e conselho fiscal. Em sua estrutura organizacional, ela encontra-se dividida em 10 áreas corporativas, que são consideradas áreas normativas para toda a organização. Alguns exemplos de áreas corporativas que podem ser citados são: ouvidoria, auditoria, recursos humanos e estratégia. Além disso, existem quatro áreas de negócio e duas de apoio, que consistem em uma área de serviços e uma financeira. Cada uma dessas áreas é subdividida em unidades organizacionais.

O ingresso de empregados na empresa ocorre através da aprovação em processo seletivo público. Entretanto, a sua força de trabalho é composta também

por empregados terceirizados prestadores de serviço, que constituem um número ainda maior do que de empregados.

Dentre seus empregados concursados, a empresa realiza uma pesquisa de clima organizacional e de nível de comprometimento com a empresa, cujos resultados aferem as percepções sobre as condições e relações de trabalho na empresa, que informam aos gestores da empresa sobre os pontos positivos e as necessidades de melhoria no dia-a-dia de trabalho.

A empresa oferece um conjunto de benefícios aos seus empregados que, segundo a mesma, lhe confere uma vantagem competitiva na captação de pessoal no mercado e na sua posterior retenção. Um dos exemplos que podem ser citados são os benefícios educacionais, que são valores financeiros concedidos pela empresa para reembolso com despesas escolares que os empregados têm com seus filhos desde a creche até o ensino médio.

Além disso, os empregados participam de um plano de previdência privada, que lhes garante uma renda adicional ao que é pago pela Previdência Social na aposentadoria. A contribuição feita pela empresa é no mesmo montante do que a realizada pelo empregado. Os empregados, seus dependentes e cônjuges também têm direito a um plano de saúde vitalício, além de condições especiais na aquisição de medicamentos através de descontos ou mesmo de subsídios realizados pela empresa. Também é disponibilizado um programa de assistência aos filhos de empregados com necessidades especiais.

A Empresa X se dispõe a treinar seus empregados através dos cursos oferecidos pela universidade corporativa, além de oferecer descontos em instituições de ensino conveniadas com a organização.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa foi separada em três fases que marcaram a criação do contrato psicológico dos entrevistados: A fase antecipatória da socialização, que consiste na etapa anterior à entrada dos indivíduos na empresa; o período do Curso de Iniciação, correspondente aos quatro meses imediatamente posteriores à entrada dos recém-chegados na empresa; e o início do trabalho de fato, que consiste no período após o Curso de Iniciação até a data em que a entrevista foi realizada. Serão analisados inicialmente os fatores mais marcantes de cada fase, além dos termos do contrato psicológico que foram criados em cada uma delas.

5.1 FASE ANTECIPATÓRIA DA SOCIALIZAÇÃO

A fase antecipatória da socialização consiste na fase anterior à entrada do indivíduo na empresa. Nessa etapa são adquiridos conhecimentos sobre a organização e são formadas as expectativas a respeito do trabalho e da empresa (FELDMAN, 1976; GARAVAN e MORLEY, 1997).

As informações que os entrevistados tinham sobre a empresa vieram, em grande parte, da mídia, especialmente para aqueles que nunca trabalharam na empresa ou em empresas do grupo. Todos os entrevistados conheciam a empresa e possuíam uma idéia formada sobre ela na época em que se inscreveram no concurso. Como explicações plausíveis para isso pode-se citar o tamanho da empresa, sua amplitude de atuação no território brasileiro e o fato de ela estar constantemente na mídia, não só através de vinculação de propaganda, mas também sendo foco de notícias na imprensa.

A empresa em que eu trabalho é muito popular. Tem informação dela em qualquer lugar. Você abre o jornal, tem informação. Algumas pessoas que eu conheço trabalham lá. Todo mundo fala muito sobre a empresa, então você acaba pegando informação dela em vários pontos. (Entrevistado 10)

Eu conheço a Empresa X pelo o que passa na TV e alguma coisa pela Internet. Eu também comprava algumas ações da empresa, então você já fica mais por dentro do que acontece nela, não muita coisa, mas busca informações mais públicas. Além disso eu lia revistas de administração em que a Empresa X acabava aparecendo. (Entrevistado 3)

Após a disponibilização do resultado do concurso, os entrevistados passaram a buscar informações mais concretas sobre a organização. Informações oficiais da empresa sobre remuneração e sobre possíveis atribuições do administrador júnior foram adquiridas através do edital do concurso. Já informações como visão, missão e valores organizacionais, foram adquiridas no site da empresa. A Internet também foi utilizada como fonte de informação através de fóruns de discussão especializados em concursos, em que pessoas que já entraram na empresa anteriormente postam informações que receberam internamente para serem acessadas por aqueles que estão aguardando serem chamados. Nesses locais os entrevistados recebiam informações tanto sobre possíveis datas de admissão, quanto sobre remuneração e benefícios, que muitas vezes eram mais atualizadas do que as informações oficiais da empresa. Isso fica claro no discurso do entrevistado 7, que considerou que a opção de ir para a Empresa X ficou mais atrativa quando soube do aumento de salário recente e do auxílio moradia oferecido pela empresa para os empregados que mudam de cidade, informações que não constavam no edital do concurso.

No momento em que eu fiz a inscrição para o concurso não valeria tanto a pena eu sair do banco se fosse para vir morar no estado em que fica a sede, com as condições que estavam ditas no edital. Só que depois que eu passei, eu fiquei sabendo algumas coisas pela Internet, com o pessoal já tinha entrado, e eu vi que não era aquilo, era muito mais do que aquilo. “Aí já vale a pena”, eu pensei. (Entrevistado 7)

Verifica-se que a empresa possui certa dificuldade em controlar as informações que são disponibilizadas sobre ela nos meios de comunicação, nesse caso específico, na Internet. As informações oficiais contidas no edital do concurso foram desacreditadas pelo entrevistado em função dos dados obtidos na Internet, dados esses que foram confirmados após a entrada na empresa. Pode-se supor que fosse de interesse da empresa que os candidatos que prestaram o concurso não tivessem acesso àquelas informações anteriormente à entrada na empresa. Nesse caso, as informações divulgadas pelos meios de comunicação e não controladas pela empresa poderiam ter ocasionado um problema. No item 5.2 será analisado outro caso em que a imagem da empresa vinculada na mídia não condiz com aquilo que ela comunica aos novos empregados, mostrando mais uma vez uma

dissonância entre o discurso oficial da organização e as informações obtidas nos meios de comunicação, que não são necessariamente controladas por ela.

Após tomar conhecimento sobre o resultado do concurso os entrevistados também buscaram informações com conhecidos que trabalhavam na empresa. Antes da entrada organizacional, 13 dos 14 entrevistados conheciam pessoas que trabalhavam ou já haviam trabalhado na empresa.

Eu já estava pensando: “vou começar a trabalhar lá, então o que é a Empresa X realmente?” Por isso eu fui buscar pessoas e vi que no meu meio havia várias pessoas que trabalhavam aqui, então eu fui conhecendo um pouco mais. (Entrevistado 11)

De um modo geral, as pessoas que já estavam na empresa passaram uma imagem positiva da organização para os entrevistados e a opinião delas serviu em alguns casos para a decisão de entrar na empresa.

Todas as pessoas que conheço que trabalham na Empresa X se orgulham de trabalhar aqui. Elas tinham perspectivas de carreira, de futuro. (Entrevistado 2)

Colegas meus começaram a fazer concurso e vieram para cá um ano e meio antes de eu entrar aqui, e já me passavam várias informações. E eu fui pesando isso tudo. (...) E essa confiança pesou na hora de realmente decidi sair da antiga empresa e ir para a Empresa X. (Entrevistado 4)

Entretanto, conhecer pessoas que trabalhassem na empresa não significava, necessariamente, ter liberdade para questionar alguns detalhes sobre a organização ou sobre o trabalho. No caso de alguns entrevistados, isso ocorreu devido à falta de intimidade entre o entrevistado e o empregado mais antigo da empresa ou ainda pelo fato de o empregado ser um indivíduo reservado, que não falava abertamente sobre o trabalho.

Eu tenho amigos que fizeram (concurso). Todo mundo fala que é muito bom. Eu tenho amigos, mas não tinha o contato assim de falar “Eu ganho tanto”. (Entrevistado 1)

Porém, a intimidade não parece ter sido o maior problema para se adquirir as informações buscadas pelos entrevistados. Mesmo aqueles que tinham liberdade para questionar alguns aspectos relativos ao trabalho, não recebiam sempre a

resposta realista que esperavam. O nível de detalhe dado pelas pessoas que estavam na empresa não foi considerado satisfatório para a maior parte dos entrevistados, ainda mais quando tratava de questões que poderiam ser vistas como críticas negativas à empresa.

Depois que eu soube do resultado (do concurso) eu intensifiquei as buscas por informações. Como é, como funciona, remuneração, ambiente. Só que você não recebe o lado ruim de cara. Ninguém passa o lado feio porque senão pessoa que está te contando também está se comprometendo. Ninguém quer falar que trabalha em um lugar horroroso. Acho que todo mundo dá uma maquiada no discurso. (Entrevistado 12)

Busquei informações com meu primo. Eu mandei um e-mail para ele perguntando, e ele me deu de uma forma bem resumida, em algumas poucas linhas, o que eu poderia esperar da empresa em termos de benefícios e do sistema de trabalho. Só que, obviamente, é muito difícil de você obter detalhes. As pessoas são muito reticentes. (Entrevistado 14)

Uma possível explicação para a dificuldade que os entrevistados tiveram em obter determinadas informações dos empregados da empresa é que eles ainda não eram vistos como pares, isso é, como integrantes do grupo de empregados. No momento em que os entrevistados buscaram essas informações, eles ainda não eram de fato empregados da empresa e ainda buscavam informações que pudessem ajudá-los a decidir entrar na empresa ou não. O tipo de informação que é trocada entre os membros da empresa não é o mesmo que é passado para os não membros. As informações que os empregados da empresa (“estabelecidos”) passam para os entrevistados (“outsiders”³) não pode ser algo que ameace a situação do grupo dos estabelecidos e, por isso, não são feitas críticas negativas à empresa, tampouco são detalhados os benefícios que os empregados possuem. Esse tipo de informação é exclusivo ao grupo dos estabelecidos.

³ Aqui é realizada uma referência aos termos cunhados por Elias e Scotson (2000) em seu estudo sobre as relações de poder em um povoado inglês dividido entre um grupo que se percebia, e que era reconhecido, como o *establishment* local e outro conjunto de indivíduos e famílias *outsiders*. Enquanto os *established* (estabelecidos) eram um grupo formado por indivíduos que ocupavam posições de prestígio e poder, os *outsiders* formavam um conjunto heterogêneo e difuso de pessoas unidas por laços sociais menos intensos e que viviam excluídos e estigmatizados por não acatarem as regras e leis de convivência do povoado.

Algumas informações os funcionários não comentam. Já há uma área das pessoas acharem uma série de coisa sobre a Empresa X. Agora eu percebo que muitas coisas os funcionários não comentam com quem é de fora. Só com quem é muito íntimo. Porque as pessoas ficam meio assustadas. (Entrevistado 9)

Outra explicação possível é encontrada no discurso do entrevistado 14. Segundo ele, os empregados se sentem na obrigação de se resguardar porque em um país como o Brasil, em que as condições de trabalho da população em geral são piores do que as condições oferecidas pela Empresa X, seus empregados fazem parte de um seletivo grupo de privilegiados. Por isso algumas questões não são faladas abertamente.

As pessoas se sentem, erradamente, devendo alguma coisa. “Não posso fazer esse tipo de colocação porque eu sou um privilegiado dentro desse contexto tão desfavorável”. Então eu percebo isso nas pessoas, no empregado da Empresa X. Talvez por isso, seja tão difícil para quem está de fora, para quem entra na organização, obter qualquer tipo de informação. (Entrevistado 14)

A dificuldade em obter informações dos indivíduos que já se encontram na empresa poderia afetar os resultados da prática de socialização formal, o Curso de Iniciação, uma vez que os resultados da socialização estão diretamente relacionados à quantidade de informações que a pessoa tem da organização e do seu futuro trabalho (HOLTON e RUSSEL, 1997). Para Louis (1980), quando os empregados mais antigos fornecem informações de como as coisas acontecem normalmente na organização, o recém-chegado já entra na empresa interpretando os eventos que ocorrem lá baseado em esquemas interpretativos locais, o que deve ajudá-lo a dar significado a esses eventos e prepará-lo para possíveis surpresas.

No entanto, nem todos os entrevistados dependiam das informações dos empregados para obter conhecimento sobre a organização. Dois entrevistados já haviam tido contato anterior com a Empresa X: um deles já havia trabalhado em duas empresas do grupo, uma controlada e uma subsidiária; o outro havia trabalhado em duas empresas que prestavam serviço para a Empresa X. Nessa época, ele fazia negócios com a mesma, o que o levou a ter contato direto com a empresa. Esses dois empregados acreditavam possuir informações mais corretas

sobre a empresa no período anterior à entrada do que a maior parte dos integrantes do Curso. As informações obtidas por eles podiam realmente ser mais realistas do que aquelas que chegaram aos outros, especialmente quanto aos aspectos negativos do trabalho.

Se eu não tivesse passado pela empresa subsidiária, se eu não conhecesse já o sistema, se eu fosse nova, eu acho que a minha visão seria bem diferente. Até porque as informações mais importantes não estão disponíveis para o público em geral. Acho que o público até tenta descobrir quanto ganha o empregado, quais os benefícios que ele tem. Tem uma certa ideia, mas não sabe realmente. No meu caso, eu já sabia. (Entrevistado 6)

Em alguns momentos, por exemplo, a empresa é muito complicada para fazer pagamento. Justamente na época em que eu estava trabalhando na primeira empresa, teve a implantação do SAP aqui. Foi um inferno. Se até hoje não funciona muito bem, imagina quando implantou. Não funcionava nada, você não fazia o pagamento, não saía, ninguém se entendia. (...) Então eu sabia que era bom, mas não era o paraíso. (...) Sabia que era legal, mas que tinha tudo de ruim que tem em toda empresa. Eu não tinha nenhuma ilusão. (Entrevistado 9)

Nos casos citados acima, as experiências vividas no relacionamento anterior com a Empresa X serviram como base para esses dois recém-chegados moldarem suas expectativas em relação à empresa. Na realidade, todos os empregados utilizam suas experiências anteriores para construir as expectativas a respeito da empresa, mesmo que as experiências anteriores de trabalho não envolvam a nova organização (CORTES e SILVA, 2006). Os recém-chegados utilizam esquemas interpretativos baseados nos seus trabalhos anteriores para interpretar os eventos ocorridos na nova organização, até que seu conhecimento da nova empresa seja suficiente para que criem novos esquemas interpretativos locais (LOUIS, 1980). Através do discurso dos entrevistados percebe-se que as experiências anteriores serviram como base para os recém-chegados criarem expectativas a respeito do que esperavam encontrar. Entretanto, algumas experiências também serviram para criar expectativas a respeito do que os entrevistados não queriam que se repetisse das suas experiências passadas. O discurso do entrevistado 4 é um exemplo disso. Na primeira citação ele narra como foi tomada a decisão de sair do ramo do varejo para a empresa estatal, nomeada aqui de Empresa E. A Empresa E foi seu último emprego antes da Empresa X. A segunda citação explicita sua expectativa de que a

Empresa X fosse parecida com a Empresa E quanto à possibilidade de equilibrar vida pessoal com vida profissional e, conseqüentemente, diferente do varejo nos termos de exigência de trabalho.

Chegou um momento, quando eu estava com 33 anos, que eu me vi na seguinte situação: “olha já não dá mais para aguentar esse tipo de condição de trabalho, porque eu acho que já aprendi o suficiente dentro dessa área, e o nível de exigência está um pouco fora do normal para o nível de experiência que eu já adquiri no trabalho, na vida”. Então o trabalho não se encaixava mais no meu perfil. Eu resolvi sair do varejo e encarar a Empresa E. (...) Mas em compensação eu tive mais tempo para minha vida pessoal, tive mais tempo para ampliar o meu estudo. (Entrevistado 4)

Eu já trabalhei com uma visão mesmo mais estável com relação a estilo de vida. (...) Eu imaginava que fosse conseguir manter o meu status de vida, conseguir manter o meu nível de tempo pessoal. Que, para mim, passou a ser uma coisa muito importante. E a minha primeira mudança em termos profissionais forte foi ter saído do segmento de varejo e ido para uma estrutura estatal, uma empresa estatal. Foi justamente buscar essa qualidade de vida, algo que eu não queria perder. E aqui eu consigo manter. (Entrevistado 4)

Todos os entrevistados já possuíam alguma experiência de trabalho em organizações, sendo que para dois deles essas experiências se resumiam a estágios. A grande maioria havia trabalhado em pelo menos duas organizações diferentes. Além disso, a maior parte dos entrevistados (71%) já havia trabalhado em instituições públicas como concursado de nível médio ou superior, ou como terceirizado ou estagiário, ou ainda como militar. De acordo com dados fornecidos pelo IBGE, em 2008, do total de pessoas ocupadas no Brasil, apenas 10,7% se encontravam desempenhando alguma função no setor público (militares ou funcionários públicos estatutários, empregados com carteira assinada no setor público e empregados sem carteira assinada no setor público)⁴. O valor da média nacional em 2008 é estático e não oferece mecanismos para que seja avaliado o percentual da população que já trabalhou no setor público. No entanto ela fornece uma idéia da quantidade de brasileiros que possui contato com o setor público, o que pode indicar que os entrevistados apresentam uma característica diferenciada da população nesse sentido. As entrevistas realizadas sugerem que o contato com

⁴ IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2008. Essa pesquisa é realizada em seis regiões metropolitanas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre)

alguma instituição pública no passado pode ter sido um impulsionador para que o indivíduo fizesse concursos e almejasse uma carreira no setor público.

Eu acho que aquele ambiente me levou a querer um trabalho que tivesse aquelas características. A questão da estabilidade, não só questão da estabilidade. Acho que tem toda uma cultura dentro daquele ambiente com a qual eu me identifiquei. (Entrevistado 6)

Eu sabia que uma vez entrando na empresa eu estaria recuperando até um pouco daquela estabilidade, daquela possibilidade de progressão funcional, logicamente guardadas as devidas proporções, que eu tinha no momento em que eu fui para Marinha. (Entrevistado 14)

5.1.1 Expectativas anteriores à entrada

Ao longo das entrevistas os recém-chegados falaram sobre o que esperavam da sua relação com a empresa antes mesmo da entrada organizacional. Essas expectativas iniciais estão relacionadas tanto ao que eles esperavam encontrar na empresa, quanto o que eles acreditavam que a empresa esperava deles. A seguir encontram-se detalhadas algumas categorias, selecionadas por terem sido as mais citadas pelos entrevistados e consideradas, portanto, como as mais relevantes para o estudo.

5.1.1.1 Estabilidade

Os funcionários de uma empresa estatal de economia mista, como a Empresa X, possuem vínculo empregatício celetista com a empresa, isso significa que a relação de trabalho é de natureza contratual e regida pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Esse vínculo difere dos servidores titulares de cargos públicos, cujo vínculo de trabalho é estatutário ou institucional. Considera-se no Direito que esses servidores possuem estabilidade, uma vez que só podem ser demitidos por justa causa. Já os empregados celetistas, como é o caso dos empregados da Empresa X, podem ter seu contrato de trabalho rescindido sem justa causa. Dessa forma, não possuem a estabilidade legal dos servidores. No entanto, mesmo nas relações de trabalho regidas pela CLT, a administração pública deve se submeter aos princípios e regras constitucionais e legais que regulam os poderes e deveres do Poder Público e, por isso, o ato de demissão deve ser sempre acompanhado pela

motivação. A motivação é, para interpretação de alguns juristas, a própria justa causa. Dessa forma, a estabilidade do empregado público com vínculo celetista é um tema sujeito à interpretação e casos de empregados públicos celetistas demitidos sem justa causa já foram julgados a favor do empregado, tendo sido a empresa obrigada a readmiti-los (COIMBRA, 2000; BÉRGAMO, 2001).

Pelas entrevistas realizadas não se pode concluir se os indivíduos tinham conhecimento das informações relatadas acima antes de entrarem na organização, entretanto, fica claro que eles esperavam a estabilidade na relação com a Empresa X. É possível supor que a idéia de estabilidade estava ligada ao fato de a empresa ser pública, sendo o governo o seu acionista majoritário. Além disso, o processo seletivo se dá por concurso público, que traz consigo o estereótipo de estabilidade no emprego.

A estabilidade foi um tema valorizado pelos entrevistados, o que significa que a expectativa da estabilidade no emprego foi considerada um ponto positivo da empresa.

Tem a estabilidade da empresa pública. Eu não sou funcionário público, sei disso, mas não é tão fácil ser demitido aqui. Então, esse é o grande atrativo da Empresa X para mim. (Entrevistado 3)

5.1.1.2 Segurança no futuro

Associada ao tema anterior, outra expectativa em relação à empresa era a garantia de segurança no futuro. A ideia de segurança futura contém elementos da estabilidade: fato de o empregado não ter que se preocupar em ser demitido e ter que procurar emprego no futuro. E também contém fatores proporcionados pelos benefícios oferecidos pela empresa, como a previdência privada e o plano de saúde vitalício.

Aqui, quando você pensa no longo prazo, você vai ter um plano de saúde, mesmo quando você se aposentar, e você vai ter uma previdência muito boa. (Entrevistado 10)

Segundo o entrevistado, a previdência privada oferecida pela empresa possui um diferencial que torna esse benefício ainda mais atrativo. Além do que o empregado investe, a empresa realiza contribuições para o plano de cada

funcionário com quantias equivalentes à contribuição feita pelos próprios empregados.

Uma coisa que aqui tem um diferencial que te instiga é a parte da Previdência, que é muito forte. Você faz uma contribuição pesada por mês, mas a parte da empresa também é muito boa e vai te garantir uma boa aposentadoria. (Entrevistado 10)

A previdência privada tem como principal objetivo o pagamento de benefícios complementares àqueles oferecidos pela Previdência Social. Conforme notícia postada em maio de 2007 no Portal da Administração na Internet, 60% das pessoas demonstram interesse em contratar um plano de previdência privada, no entanto, apenas 7 milhões de brasileiros possuem algum plano dessa natureza. Comparando esses dados com a estimativa da população brasileira em 2007, dados do IBGE⁵, somente 0,04% da população tem acesso à previdência privada. Sendo assim, pode-se afirmar que ela é um benefício aproveitado por poucos brasileiros e desejado por muitos. Além disso, o valor do orçamento familiar destinado ao pagamento da previdência privada também é um fator a ser analisado. Conforme dados do IBGE⁶ relativos a 2002 e 2003, em média, 0,29% das despesas familiares da população brasileira são destinadas à previdência privada. Essa porcentagem é significativamente maior para as famílias com as maiores rendas e quase nula para as famílias com as menores. Aquelas que ganham entre R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,00 mensais destinam 0,52% das suas despesas ao pagamento de previdência privada, enquanto aquelas que ganham mais de R\$ 6.000,00 destinam 0,76%. Isso indica que ela não apenas é um benefício de poucos brasileiros, mas é um benefício aproveitado majoritariamente pelos indivíduos com maior poder aquisitivo. Através de todos os dados apresentados, pode-se supor que a maior parte dos empregados da Empresa X que possuem hoje plano de previdência privada, não desfrutaria desse benefício se não estivesse na empresa.

⁵ IBGE, Contagem Populacional 2007. Segundo essa pesquisa, o total da população (recenseada e estimada) do Brasil em 2007 era de 183.987.291.

⁶ IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003 – Primeiros Resultados.

O outro fator considerado como importante para o futuro dos empregados é o plano de saúde vitalício oferecido para empregados, seus filhos e cônjuges. Segundo dados do IBGE⁷, em 2003 apenas 24,6% da população do País estava coberta por algum plano de saúde. Observa-se que dentre as pessoas de 40 a 64 anos, 29,7% possui plano de saúde, e dentre aquelas com mais de 64 anos, 29,8%. Dessa forma verifica-se que, proporcionalmente, mais pessoas dessas faixas-etárias possuem plano de saúde, quando comparadas com o total da população. Isso pode ser um sinal de que há uma preocupação maior dos mais idosos da população em ter plano de saúde. Além disso, verifica-se que mais da metade (50,1%) dos planos de saúde são custeados pelas empresas atuais ou anteriores dos titulares dos planos. Como a prática mais usual utilizada pelas empresas é pagar o plano de saúde enquanto o indivíduo continua empregado na empresa, pode-se inferir que na maior parte dos casos ficaria a cargo do próprio indivíduo o pagamento de um plano de saúde após a sua aposentadoria. Se há um aumento da procura por plano de saúde nessa faixa-etária, isso pode indicar que muitas pessoas que não pagavam plano de saúde enquanto trabalhavam passam a pagar após sua aposentadoria.

Além disso, o plano de saúde parece ter uma participação relevante nas despesas das famílias brasileiras. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE⁸, aproximadamente 5,7% do total das despesas da família brasileira é realizada com assistência à saúde, sendo que 1,5% do total de despesas é destinada para pagamento de plano de saúde. Lembrando que essa porcentagem inclui toda a população e não exclui os 75,4% da população que não possui plano de saúde. Além disso, como já foi visto anteriormente, mesmo entre os indivíduos que possuem plano, somente 49,8% pagam eles mesmos a mensalidade do plano, já que a maior parte é custeada pelas empresas. Dessa forma, para aqueles que efetivamente possuem plano de saúde e pagam por ele, podemos imaginar que o percentual que essa despesa representa do total de orçamento da família é um valor relevante. Além disso, essa pesquisa do IBGE concluiu que as despesas com plano

⁷ IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Acesso e Utilização de Serviços de Saúde - 2003.

⁸ IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003 – Perfil das Despesas no Brasil.

de saúde crescem de acordo com a faixa-etária. Do total das despesas da família, 1,8% é destinada a plano de saúde nos casos em que a pessoa de referência na família possui de 50 a 69 anos e 2,3% nos casos em que a pessoa de referência possui 70 anos ou mais. Esse crescimento pode ser explicado pela maior preocupação em ter plano de saúde nas pessoas de faixas-etárias mais avançadas. No entanto, também vale lembrar que o valor dos planos de saúde aumenta de acordo com a idade, sendo os planos para os indivíduos maiores de 59 anos os mais caros. Pode-se salientar que o período da vida em que o brasileiro gasta mais com plano de saúde é, em média, a época em que há um declínio do seu poder aquisitivo, já que a aposentadoria pela Previdência Social corresponde normalmente a um valor menor do que aquele que o indivíduo recebia no momento exatamente anterior a se aposentar.

Dessa forma, pode-se imaginar que pagar um plano de saúde após a aposentadoria pode se tornar um problema para grande parte da população, especialmente na época em que há maior preocupação com esse assunto. O benefício oferecido pela empresa de um plano de saúde vitalício evita que isso venha a se tornar um problema no futuro dos recém-chegados.

Corroborando com o que foi analisado, a importância que o entrevistado 10 dá à Previdência Privada e ao plano de saúde oferecidos pela empresa tem como principal fator a dificuldade que ele acredita que poderia enfrentar no futuro para sobreviver apenas com a aposentadoria paga pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e ainda arcar com as despesas de um plano de saúde. Ele usa o exemplo do seu pai para explicitar essa dificuldade.

Eu vejo meu pai hoje em dia. Ele está com 75 anos, querendo se aposentar, mas não consegue porque ele não vai conseguir sobreviver com o dinheiro da aposentadoria. Isso é muito triste. Ele está doído para descansar, mas não consegue porque a aposentadoria é o que ele vai pagar de plano de saúde, que ele já paga. Metade da aposentadoria vai para o plano de saúde, o resto para comer. Acabou. Não paga luz, não paga nada. Então é muito triste. (Entrevistado 10)

5.1.1.3 Investimento em treinamento dos funcionários

A imagem que os entrevistados possuíam da Empresa X antes da entrada organizacional era de uma organização que investia na capacitação da sua força de

trabalho. A Empresa X possui uma Universidade Corporativa, que oferece aos empregados cursos customizados de acordo com as necessidades e os interesses da organização. Dessa forma, a imagem de empresa que investe em treinamento era intensificada para os entrevistados que já sabiam da existência da Universidade Corporativa.

A impressão que eu tinha era que aqui investia muito no profissional, porque eu sabia da Universidade Corporativa. (Entrevistado 2)

Pelo que eu ouvia falar, era uma empresa muito boa para se trabalhar, eles investiam muito na formação do empregado. Isso é uma coisa que sempre me motivou: a empresa investir no meu aprendizado. (Entrevistado 12)

Pelos discursos transcritos pode-se observar que a expectativa de ser capacitado pela empresa era positiva para os entrevistados, que estavam ansiosos para aproveitar as oportunidades de treinamento que seriam oferecidas. Lembrando que os entrevistados também possuíam expectativa de estabilidade no emprego, supõe-se que eles não esperavam sair da empresa, pelo menos não em um futuro próximo. Dessa forma, surge uma hipótese de que nesse caso a capacitação não estava ligada aos termos da empregabilidade, descrita por Grip, Loo e Sanders (1999) como a capacidade e a disposição que o empregado possui de se manter atrativo para o mercado de trabalho. Esses autores acreditam que para manter-se atrativo para o mercado o empregado deve investir dinheiro, tempo e energia participando de treinamentos. No entanto, no caso estudado aqui não parece que a vontade de manter-se treinado relaciona-se com o nível de empregabilidade dos indivíduos no mercado. Dessa forma, surgem algumas possíveis explicações para esse interesse dos empregados. A primeira delas diz respeito à possibilidade de manter a “empregabilidade” dentro dos limites da própria organização. Como citado por alguns entrevistados, havia a expectativa de que o tamanho da empresa permitisse uma possibilidade de mudança de área ou setor, caso o empregado achasse necessário. Dessa forma, manter-se sempre capacitado e treinado poderia ser uma forma de assegurar um bom currículo para garantir que conseguisse uma transferência caso considerasse interessante.

E por mais que eu não gostasse imediatamente do meu serviço, eu podia mudar de emprego, sem mudar de empresa. Você sai de uma unidade e vai para outra, você muda de emprego. (Entrevistado 3)

Você tem essa mobilidade que eu acho que é bem legal. Ficou aqui, aprendeu, agora vai para outra área. Você consegue fazer isso. Não precisa começar ali e morrer. Dali a 20 anos estar fazendo a mesma coisa. Essa mobilidade eu acho muito positiva, até porque quando você vai para outra área você leva sua experiência, você agrega lá. As pessoas lá também te ensinam muita coisa. Depois você vai para outra. Eu acho muito positivo isso. (Entrevistado 10)

Outra explicação considera a capacitação como uma forma de crescer funcionalmente dentro da empresa. Segundo Grip, Loo e Sanders (1999), os empregadores supõem que os empregados que receberam mais treinamento produzem mais e por isso destinam a eles as melhores posições na empresa. No caso estudado aqui, o discurso dos entrevistados transmitia a idéia de que o treinamento era uma etapa para alcançar um crescimento na carreira.

A carreira, pelas poucas informações que eu tinha, existia uma perspectiva de você conseguir curso, treinamento, e depois coordenadoria e gerência. (Entrevistado 7)

Em relação ao crescimento existe um receio de quando a empresa é muito grande você ser só mais um número. (...) Então acho que fiquei com um pouco desse receio em relação ao crescimento. Mas por ser uma empresa que tem um quadro de empregados bem preparados, porque eu tinha certeza de que seriam oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Por isso eu tinha certeza que não ia deixar a desejar. (Entrevistado 6)

Uma explicação possível também seria o discurso hegemônico que existe nos dias atuais de que o bom profissional é aquele que se capacita e que está bem preparado. Boltanski e Chiapello (2006) analisam o discurso utilizado pelos livros de gestão dos anos 1990 e concluem que é esperado que o indivíduo que se encontra no mercado de trabalho busque o constante aperfeiçoamento de suas capacidades técnicas e de sua habilidade de trabalhar em equipe. Esse é considerado o profissional ideal. Quem não se enquadra nesse perfil é desvalorizado e pode até mesmo ser visto como um profissional obsoleto ou desinteressado. Dessa forma, os indivíduos incorporam o discurso ensinado nos livros de gestão de que o interesse por capacitação é uma virtude do profissional e por isso eles se mantêm atualizados e capacitados. Sendo assim, essas pessoas estariam dispostas a fazer treinamentos

utilizando recursos próprios com o objetivo de perpetuarem o ideal de um bom profissional. Ter a oportunidade de estar em uma empresa que fornece treinamento e capacitação, portanto, possibilita que eles continuem desempenhando o papel esperado de um bom profissional tendo o aporte de recursos financeiros e de tempo da empresa.

5.1.1.4 Trabalho desafiador

Antes da entrada organizacional, os empregados recém-chegados esperavam um trabalho desafiador, em que eles poderiam utilizar suas habilidades e conhecimentos para contribuir com a empresa. Algumas pessoas fizeram questão de deixar claro que não esperavam o trabalho de setor público estigmatizado por ter pouco serviço, ou ser um trabalho pouco interessante.

Quero um ambiente de empresa privada. Eu quero certa pressão. Não quero ser funcionário público e ganhar muito e ficar o dia inteiro sem fazer nada. Eu quero contribuir com alguma coisa. (...) Eu achava que a Empresa X era a única empresa no Brasil que aliava o ambiente competitivo de uma empresa privada (...) com a estabilidade da empresa pública. (Entrevistado 3)

Eu sempre achei que aqui o trabalho não era igual a empresa pública tipo repartição pública: de você sentar e não ficar fazendo quase nada. (Entrevistado 11)

Uma contribuição para essa visão do trabalho desafiador a ser desempenhado vem da Empresa X ser vista pelos entrevistados como uma empresa de mercado, dado que tem ações comercializadas na bolsa de valores. Sendo assim, as decisões tomadas na empresa eram percebidas como menos políticas do que aquelas tomadas em uma empresa puramente pública, uma vez que a organização deve atender também aos objetivos dos seus outros acionistas e não só do governo.

A Empresa X já conseguiu ser mais dinâmica, ela conseguiu se tornar mais empresarial. E isso me dá uma segurança em relação ao futuro porque é uma empresa que sabe se defender mais. (...) Porque a Empresa X tem dois lados: tem o lado público, vamos chamar assim, e o lado privado. Os dois de alguma maneira uma hora se confrontam. (Entrevistado 4)

Mas ainda assim, os entrevistados percebiam que o comando da empresa depende do governo e, por mais que suas decisões tenham que atender aos interesses de mercado, representados pelos seus acionistas, o governo tinha grande representatividade dentro da empresa. Dessa forma, por mais que as decisões tomadas na Empresa X não fossem consideradas tão políticas quanto em outras empresas públicas, elas eram consideradas mais políticas do que em empresas privadas.

Claro que existe uma coisa política que todas as empresas tem. Aqui acho que talvez seja um pouco mais forte. (Entrevistado 10)

Sempre falavam também que a empresa é muito política, não é um mar de rosas. (Entrevistado 12)

Outra contribuição para a percepção do trabalho desafiador tida pelos entrevistados era o slogan da empresa. Segundo Rousseau (1995), a organização comunica intenções através de frases oficiais, como sua declaração de missão e visão, que são interpretadas pelos recém-chegados e os auxiliam na criação de expectativas.

Até o slogan dela, ela fala em desafio, eu pensei: “deve ser uma empresa que vai desafiar sempre o crescimento do empregado”. (Entrevistado 11)

Entretanto, o fato de se oferecer um trabalho desafiador não significa que todos os empregados trabalhariam empenhados. Muito pelo contrário. Estava claro para os entrevistados que na empresa existiam dois grupos específicos de empregados, um deles estaria disposto a se comprometer, a enfrentar os desafios propostos pela organização e o outro grupo não seria comprometido com o trabalho e se encaixaria no estereótipo do servidor público, alguém que trabalha pouco.

Na realidade eu sabia que tinham pessoas que trabalhavam muito e tinha gente que não fazia porcaria nenhuma. (Entrevistado 9)

Havia pessoas que eu conhecia que passaram em concurso recentemente. Eu sabia que eram pessoas que estavam trabalhando um pouquinho mais. Mas eu sabia também, por relatos, que havia pessoas que não trabalhavam nada. Então existiam duas categorias de pessoas na empresa. As pessoas comprometidas que estavam trabalhando muito para contribuir com a

empresa, e as pessoas que só estavam sugando e se acomodaram mesmo. (Entrevistado 12)

Mesmo esperando que os dois tipos de empregados convivessem na empresa, nas entrevistas realizadas, os indivíduos diziam querer fazer parte do grupo de pessoas comprometidas com o trabalho. Eles possuíam a expectativa de contribuírem com a empresa e de aceitarem os desafios propostos.

Quando entrei eu me via na parte das pessoas que ia contribuir. Continuo me considerando nessa parte de contribuição. Porque essa é uma empresa que te dá condição, então acho que minimamente você tem que dar sua contrapartida para que ela continue crescendo, evoluindo nos seus negócios. (...) As pessoas novas, principalmente, que entraram com a mentalidade do mercado, queriam se desenvolver, fazer o negócio da empresa se desenvolver, dinamizar, botar para frente. (Entrevistado 12)

Talvez essa intenção de se comprometer estivesse baseada na percepção de que o crescimento na carreira estava diretamente ligado a quanto o empregado estaria disposto a aceitar o desafio proposto pela a empresa e a superá-los. Fazia parte do imaginário dos entrevistados que, mesmo havendo os dois tipos de empregados na empresa, apenas aquele que estivesse disposto a se empenhar pela organização poderia galgar um crescimento funcional.

Eu imaginei que eram dois grupos de pessoas: tinham aquelas pessoas que não queriam trabalhar, que ficavam sentadas na baia delas sem fazer nada; e tinham pessoas que seriam desafiadas e aceitariam o desafio. Todas seriam desafiadas, mas algumas aceitariam outras não. As que não aceitassem ficariam paradas e as que aceitassem subiriam como um foguete. (Entrevistado 11)

Ficar sem trabalhar talvez seja até possível, mas também certamente a pessoa ficaria estagnada na carreira. (Entrevistado 6)

Dessa forma, existia uma contrapartida à expectativa de desenvolvimento de carreira: o indivíduo deveria estar disposto a se comprometer e enfrentar os desafios do trabalho. Ainda assim, a expectativa quanto à possibilidade de desenvolvimento de carreira na Empresa X era alta para os entrevistados.

Eu via a Empresa X com abundância, muito dinheiro, muita possibilidade de carreira. (Entrevistado 11)

Como a empresa está em grande expansão, eu sabia que tinha probabilidade de crescimento. Você não vai entrar aqui e ficar estático. Era o que eu pensava antes. E também achava que o crescimento aqui não seria instantâneo. “Você entrou em um dia e no outro você é gerente”. Isso eu não esperava. (Entrevistado 2)

Mas, assim como o discurso do entrevistado 2, algumas pessoas acreditavam que crescer na empresa e conseguir um cargo de coordenação ou gerência poderia demorar, ou pelo menos não aconteceria instantaneamente.

Nunca achei que ia chegar e ia conseguir tudo rápido, rápido, rápido. Não é assim que funciona. (Entrevistado 9)

Isso era uma coisa que as pessoas, os colegas, sempre diziam: “você pode entrar, mas baixa a tua bola, a coisa aqui acontece de uma forma muito mais devagar, não vai achando que vai virar gerente ou assumir função de uma hora para outra”. (Entrevistado 12)

5.1.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Outra expectativa dos entrevistados era que pudessem conciliar sua vida pessoal com a profissional. Eles esperavam que o tempo fora da empresa fosse suficiente para que pudessem tocar seus projetos pessoais sem preocupações.

Eu não esperava chegar aqui e ter um trabalho super estressante, em que eu teria que ficar após o horário. Mesmo porque não era isso que eu queria. Quero trabalhar bem as horas que eu sou contratado para trabalhar. Porque meu objetivo era conciliar o profissional com o pessoal. Eu queria também ter as horas para mim. (Entrevistado 2)

Eu imaginava que fosse conseguir manter o meu status de vida, conseguir manter o meu nível de tempo pessoal. Que, para mim, passou a ser uma coisa muito importante. (Entrevistado 4)

Em alguns casos foram experiências passadas traumáticas de trabalho dos próprios entrevistados que os levaram a buscar um estilo de vida em que pudessem ter tempo para a vida pessoal.

Eu me sentia muito mal na empresa em que eu trabalhava antes porque quando eu chegava em casa meu filho recém nascido estava dormindo, quando eu saía ele estava dormindo. Eu trabalhava de segunda a sábado e no sábado chegava um pouquinho mais cedo, por volta das sete, oito horas da noite. Domingo eu dormia, para recuperar o tempo perdido em termos de sono. Ou seja, eu vegetava, eu não vivia. Eu não tinha vida pessoal. E isso

para mim é muito importante, estabelecer esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. (...) Eu busquei esse equilíbrio a partir do momento em que eu pedi minha demissão da empresa. (Entrevistado 14)

5.2 CURSO DE INICIAÇÃO

Ao entrarem na empresa, os entrevistados passaram quatro meses em treinamento, denominado neste estudo de Curso de Iniciação. Esse Curso tem o intuito de fornecer conhecimentos básicos para os novos empregados sobre a empresa e sobre o negócio. O Curso de Iniciação foi enquadrado nesse estudo como uma prática de socialização formal utilizada pela empresa para que os recém-chegados adquiram habilidades e aprendam atitudes esperadas pela empresa (VAN MAANEN, 1978).

O Curso de Iniciação tem caráter obrigatório e eliminatório, já que faz parte do processo seletivo da empresa. Conforme consta no edital do concurso, os participantes que não obtivessem nota mínima ou que infringissem as normas da empresa seriam eliminados do Curso, tendo, conseqüentemente, seu contrato de trabalho com a Empresa X rescindido. Isso foi causa de insegurança para alguns entrevistados, especialmente para aqueles que haviam largado seus empregos anteriores para entrarem na Empresa X. Mas, com o decorrer do Curso, a insegurança passou quando os entrevistados perceberam que não era complicado conseguir a nota mínima para passar.

A impressão inicial do Curso de Iniciação foi um pouco de medo porque era uma etapa que se você não passasse nas provas você seria demitido. Então, inicialmente, você fica apreensivo porque você só tem em suas mãos um papel com as matérias que você vai ter, que são várias, inclusive sobre o negócio da empresa, coisas que você nunca viu. E você já passou no concurso e mesmo assim você não está totalmente firme dentro da empresa. Então, inicialmente foi medo. Depois eu fui vendo que as provas não eram tão difíceis, que era fácil passar. (Entrevistado 11)

Foi uma coisa angustiante. Você sai do teu trabalho para ir para outra empresa, só que para você assumir o teu cargo você tem que passar no Curso de Iniciação. Então acho que isso gera certa insegurança porque você não sabe o que te espera no Curso. Você já largou tua vida lá no outro trabalho sem saber se você vai passar ou não, porque você não sabe como vai ser. (...) Mas depois eu vi, fazendo o Curso de Iniciação, que não era tão difícil. (Entrevistado 8)

Pode-se subdividir esse Curso em três etapas: a primeira consistiu em 20 dias de conhecimento geral sobre a empresa, em que os membros do Curso assistiram palestras na sede da Universidade Corporativa; na segunda os indivíduos tiveram três meses de aulas e palestras ministradas por empregados da empresa; a terceira etapa consistiu em 15 dias de apresentação das vagas em que os recém-chegados poderiam ser alocados e de entrevistas entre os gerentes e os integrantes do Curso para a escolha dos candidatos a ocuparem cada vaga. As duas últimas etapas foram realizadas no prédio da Universidade Corporativa em um estado diferente daquele em que se situa a sede da empresa e da Universidade. O Curso de Iniciação para administradores é, normalmente, ministrado na sede, mas por motivo de superlotação da Universidade Corporativa nesse estado, a turma que está sendo estudada nesta pesquisa realizou o Curso em outro estado. O sentimento dos administradores recém-admitidos ao receberem a notícia de que o Curso seria em outro estado foi, em sua maioria, negativo, especialmente para aqueles que eram moradores da cidade em que se encontra a sede ou que possuem familiares lá. No entanto, a avaliação feita pelos indivíduos no momento das entrevistas foi de uma experiência positiva.

Hoje eu vejo que se tivessem me dado a opção de fazer ou não fazer o Curso em outro estado eu teria escolhido não ir, e teria me arrependido. Talvez não tivesse me arrependido porque não teria conhecido o que estava por vir. Mas se tivesse oportunidade a posteriori de conhecer o que poderia ter acontecido, eu teria me arrependido profundamente, de não ter vivenciado essa experiência única. Hoje eu fico extremamente feliz por terem nos direcionado para lá, para passar por esse processo. (Entrevistado 14)

O fato de ter sido em outro estado e a gente ter ido para lá e ter “abandonado” a vida aqui, ter vivido integralmente a vida lá junto com as outras pessoas, foi um fator muito bom porque se tivesse sido aqui na sede não teria essa integração toda. (Entrevistado 10)

Para todos os entrevistados, o relacionamento entre os participantes do Curso foi considerado um aspecto positivo. As amizades construídas durante do período do Curso foram identificadas como a parte mais importante e proveitosa do treinamento.

No Curso de Iniciação era como se todos estivessem como turistas fora da cidade, então a gente estava muito aberto a querer fazer amizade, a querer estar junto durante o tempo que estava lá. (...) Ficando no mesmo hotel o pessoal tinha muito acesso um ao outro para sair, conversar, bater papo, fazer churrasco, ir na piscina, fazer o que fosse. (Entrevistado 11)

Todo mundo estava muito feliz por estar ali. Era uma festa o relacionamento interpessoal. Como era tinha gente do país inteiro, você não se sentia deslocado. (...) Eu acho que conseguia perceber como se todo mundo estivesse dizendo: "É muito bom estar aqui!". (Entrevistado 3)

A heterogeneidade da turma também foi um fator citado pelos entrevistados. Na turma do Curso, composta por 82 pessoas, havia representantes de quase todos os estados brasileiros, indicando uma heterogeneidade geográfica e cultural. Além disso, havia pessoas de faixas-etárias diversas e que viviam diferentes fases de vida, variando de um extremo a outro: de solteiros recém-formados que viviam com os pais até pessoas de meia-idade com filhos. Isso também indica que o nível de experiência profissional era outro fator bem diverso. Essa diversidade foi vista pelos entrevistados como um aspecto positivo, pois foi uma oportunidade de conviver com pessoas diferentes e aprender coisas novas.

Eu via muita diferença de proveniência das pessoas. Os grupos que eu tinha trabalhado na vida antes sempre eram grupos menos ecléticos. (...) E ali não, tinha gente de tudo que é região, e logicamente isso influencia em valores diferentes. (Entrevistado 4)

A diversidade era muito grande. Tinha gente de todo tipo, de níveis sociais diferentes, idades diferentes. Acho que eu já esperava que tivesse muita gente diferente, mas não tanto. Não achei que fosse tão disperso assim. Gente muito nova, gente muito velha. Gente recém-formada, gente experiente, com mestrado, doutorado. Achei fantástico, não esperava isso. Pessoas humildes, patricinha, mauricinho, tinha de tudo. Eu nunca tinha passado por isso, tantas pessoas diferentes e ter que conviver com essas pessoas todos os dias. (Entrevistado 6)

Esse contato inicial com uma grande quantidade de pessoas aliado às amizades que foram construídas no decorrer do Curso foi percebido como benéfico uma vez que possibilitou a criação de uma rede de contatos na empresa no futuro. Os participantes do Curso foram lotados nas mais diversas áreas de negócio da empresa. Na época em que as entrevistas foram realizadas, em que cada indivíduo já estava trabalhando na sua área, os entrevistados afirmaram que começar a trabalhar tendo uma grande quantidade de pessoas conhecidas espalhadas pela

empresa era um grande benefício proporcionado pelo Curso. O discurso de alguns entrevistados parece indicar que o início do trabalho de fato estava aliado a um sentimento de solidão e isolamento, explicado talvez pelo tamanho da empresa. Dessa forma, ter pessoas conhecidas espalhadas pela empresa diminuía a sensação de solidão.

Quando eu entrei aqui (na gerência), por mais que eu estivesse sozinha eu sabia que tinha outras pessoas que estavam em outros lugares e que qualquer coisa você podia ligar. Então eu acho que isso dá um pouco de segurança quando você entra na gerência. Você não se sente abandonado. Eu achei super legal. Houve uma interação, o grupo foi bem bacana. E para frente a gente fez o *networking*. (Entrevistado 10)

Além desse benefício proporcionado inicialmente, ter essa rede de contato poderia ser útil no desempenho das atividades dos indivíduos. Os recém-chegados poderiam utilizar o contato com pessoas de diversas áreas diferentes para tirar dúvidas ou tratar de algum assunto de trabalho, no caso em que havia interface entre as gerências em que as pessoas do Curso estavam alocadas. Dessa forma, possuir um relacionamento mais íntimo com pessoas de outras gerências poderia ser uma forma de conseguir informações com mais agilidade. Outra vantagem considerada pelos entrevistados era que o contato poderia facilitar a transferência de gerência, caso o empregado considerasse necessário. Isso porque os indivíduos teriam acesso a informações como em quais gerências existiam vagas para administradores e sobre o tipo de trabalho realizado em cada gerência e, além disso, teriam conhecimento dentro do setor de seu interesse de alguém que poderia indicá-los.

O Curso valeu a pena porque eu já entrei conhecendo algumas pessoas. Bem ou mal, você já tem contatos dentro da empresa. (...) Então tem muita gente do Curso que está em outras áreas e talvez isso ajude, facilite com a questão depois de mobilidade. (Entrevistado 7)

Acho que foi uma fase muito boa até porque agora, estando na empresa, isso agrega valor, porque eu posso trocar informações, e quando eu preciso de alguma coisa que eu não sei aonde procurar, certamente vai ter uma pessoa que fez Curso comigo e eu vou poder contar com ela, posso pedir para ela, ela pode conhecer, indicar alguém. (Entrevistado 8)

Outro fator visto como uma consequência positiva do Curso foi o conhecimento adquirido sobre a empresa como um todo. Como a empresa é muito

grande e atua em várias áreas diferentes, o Curso foi considerado importante para dar a visão do todo na organização. Caso o indivíduo tivesse entrado diretamente na sua gerência, ele provavelmente conheceria o trabalho desempenhado naquele setor, mas teria dificuldade em compreender sua interface outras áreas da empresa, além da sua contribuição para a organização como um todo.

A Empresa X é muito diferente das outras empresas. Parece um mundo. Aí, você começa a fazer parte daquilo e de ter noção do que é a empresa, dos números, do tamanho, como ela é dividida. Então, eu acho que o Curso de Iniciação te ambienta na empresa. O impacto quando você começa a trabalhar é um pouco menor porque você já chega com um pouquinho de conhecimento. (Entrevistado 1)

A gente recebeu no Curso muitas informações. Tem muitos colegas que tem muito mais tempo de empresa que a gente que e não tem a metade das informações que a gente sabe da empresa. Então, para mim, acho que fez diferença realmente. (Entrevistado 5)

Dado que o Curso de Iniciação era uma parte do processo seletivo, alguns entrevistados tinham a impressão de que o seu objetivo era eliminar candidatos. Entretanto, após vivenciarem a experiência do Curso, os entrevistados começaram a achar que, na verdade, o objetivo do Curso era proporcionar conhecimentos básicos para os recém-chegados sobre a empresa para que eles já começassem a desempenhar suas atividades mais bem informados sobre a empresa.

Eu acho que o objetivo do Curso na realidade não era você passar ou não passar. Acho que era muito mais nivelar as pessoas que estavam entrando nos conceitos básicos da empresa, como ela funciona, política, diretrizes, ética, valores. Eu acho que foi muito mais colocar isso na turma toda do que realmente aquela coisa "você tem que passar", que é a primeira impressão que a gente teve do Curso de Iniciação. (Entrevistado 8)

O Curso de Iniciação forneceu aos recém-chegados um apanhado de informações sobre a empresa, sua área de atuação, seu desempenho perante o mercado, além de um detalhamento de cada unidade organizacional que a compõe. No entanto, o conhecimento que foi passado no Curso nem sempre foi proporcional ao conhecimento adquirido pelos entrevistados.

Eu acho que de 0 a 100, eu fiquei com 50%, muito menos, 40, 35 de aproveitamento das informações que eu tive no Curso. Porque é tudo muito

novo. Eu não consegui reter, aprender tudo o que era falado lá. (Entrevistado 3)

Se você for fazer um apanhado geral, tem coisas que eu nem me lembro mais do Curso. Passou. Foi mesmo, porque o cara foi lá e deu uma palestra de manhã sobre o assunto. Não é suficiente. (Entrevistado 7)

De acordo com os entrevistados, essa incapacidade de retenção das informações era ocasionada pela saturação de informações, já que os indivíduos recebiam muitos dados em pouco espaço de tempo, tendo dificuldade para assimilar todos eles. Na dinâmica utilizada no Curso, as aulas eram ministradas em modelo de palestras e os membros do Curso só precisavam ouvir, havendo pouca interação com os palestrantes. Os recém-chegados assistiram palestras desse tipo oito horas por dia durante os quatro meses do Curso.

Eu acho que a carga é muito intensa. Oito horas de aula por dia, cinco dias na semana. E como você não tem que escrever porque não é uma aula em si como a gente tem na faculdade, é um slide que você está acompanhando, meramente informativo, passa. E de fato você não lembra. (Entrevistado 3)

Agora o problema é que era muito cansativo. Você ficar de oito as cinco horas estudando. Era tempo integral. Então dava muito sono. (Entrevistado 11)

A didática do Curso não era a mais favorável para a aprendizagem, de acordo com os entrevistados, e essa foi uma causa para a não retenção do conteúdo programático do Curso. No entanto, outro fator que influenciou na pesquisa foi a memória. Como as entrevistas para esse estudo foram realizadas aproximadamente um ano após o término do Curso, os entrevistados já não se lembravam de algumas coisas ensinadas no Curso. Segundo os mesmos, quando no trabalho desempenhado no seu dia-a-dia eles não tinham contato direto com os assuntos vistos no Curso, eles provavelmente cairiam no esquecimento.

O que eu escutei no Curso de Iniciação e fez parte da minha vida depois, foi muito mais fácil reter. (...) A 1ª aula sobre a área Y da empresa eu achei o máximo. Eu me apaixonei pela matéria, estudei bastante, mas eu não lembro mais de muita coisa. Porque eu não estou nessa área. Mas se eu estivesse lá, tinha rememorado essa parte do Curso de Iniciação, como não estou, boa parte foi para o ralo. (Entrevistado 3)

Mesmo não retendo invariavelmente todas as informações que foram divulgadas no Curso de Iniciação, todos os entrevistados receberam informações consideradas por eles como importantes, até mesmo aqueles que já haviam trabalhado em empresas do grupo e, portanto, já possuíam certo conhecimento da empresa.

Entrevistador: Teve alguma coisa no Curso de Iniciação que te surpreendeu, algo que você aprendeu sobre a empresa?

Entrevistado 6: Sobre o tamanho dela. Acho que foi a informação que eu não tinha e que foi novidade para mim. As apresentações sobre cada gerência executiva, mostrando seus organogramas, me deixaram um pouco desorientado. Nunca tinha atentado para o tamanho da empresa. Isso foi uma informação importante para a gente conseguir se situar.

A fala do entrevistado 6 confirma a suposição feita anteriormente de que se os empregados tivessem entrado diretamente em suas gerências sem passar pelo Curso de Iniciação, eles provavelmente teriam conhecimento específico de suas áreas, mas não teriam a percepção da empresa como um todo.

O conhecimento adquirido sobre as dimensões da empresa, incluindo sua amplitude de atuação tanto em termos geográficos quanto em mercados e negócios diferentes, foi considerado pelos entrevistados como importante. Durante as entrevistas realizadas, os recém-chegados utilizam palavras como “mundo” e “gigante” quando se referem à Empresa X. Isso pode significar que o Curso de Iniciação incutiu nos entrevistados uma ideia de imensidão da empresa. Mesmo que antes da entrada organizacional os entrevistados já tivessem a impressão de que estavam entrando em uma empresa grande, ainda assim se sentiram surpresos com as informações fornecidas no Curso.

Durante o Curso eu estava muito deslumbrada com tudo, especialmente com tamanho da empresa, que eu não tinha a noção do que era antes de entrar. (Entrevistado 1)

A empresa é uma coisa gigante que a gente não tinha nem noção do que era. Então o Curso deu uma visão geral da Empresa X, muito boa. Pelo menos você sabe que você não está entrando em um aquário. Está sendo preparado para entrar no mar. (Entrevistado 2)

Antes da entrada organizacional, os entrevistados percebiam a empresa como grande, porém coesa, uma organização com interesses e valores únicos, que

poderiam ser encontrados em toda sua extensão. No entanto, essa percepção mudou durante o Curso de Iniciação. Eles passaram a achar que as áreas da empresa tinham peculiaridades e interesses próprios, o que muitas vezes levava a uma impressão de que existem várias empresas sob o nome de Empresa X.

A percepção que eu tinha da empresa, de fora, era como se a Empresa X fosse um bloco monolítico. A gente sabe, depois que a gente entra, que existem diversas Empresa X aqui dentro, às vezes coabitando o mesmo prédio. E obviamente, como são empresas diferentes, sub-culturas diferentes dentro da mesma empresa. (...) Você começa a perceber porque você vai tendo contato com pessoas de várias áreas que vão até lá ministrar aulas no Curso de Iniciação. Você começa a ver posturas diferentes, perspectivas diferentes, visões diferentes acerca da companhia, que essas próprias pessoas passavam. Logo pensei: “não é aquele bloco monolítico que eu pensava ser”. (Entrevistado 14)

Dessa forma, o Curso de Iniciação deu uma ideia geral sobre o funcionamento da empresa, mas os recém-chegados também perceberam que poderiam existir diferenças entre as áreas, uma vez que o discurso dos palestrantes nem sempre era coerente. Sendo assim, um dos entrevistados tinha a percepção, durante o Curso de Iniciação, de que as diferenças existentes entre as áreas poderiam ocasionar em diferenças de expectativas e valorização dos profissionais.

Tem áreas que valorizam a experiência do ponto de vista da idade, tem áreas que valorizam experiência do ponto de vista do tempo que você tem de casa, tem área que valoriza experiência do ponto de vista de conhecimento. Cada área demanda um tipo de profissional. Então não é uma verdade absoluta. Você pode ter hoje melhor faculdade, melhor conhecimento, melhor experiência, maior idade, mas cada coisa dessas tem um peso diferente dependendo da área para qual você vai. (Entrevistado 4)

Enquanto a visão do todo na empresa foi considerada pelos entrevistados como uma consequência positiva do Curso, alguns deles se sentiram incomodados com a falta de visão do dia-a-dia do trabalho. O Curso não capacitou os indivíduos a desempenharem suas funções após a entrada na gerência, o que causou certa frustração entre alguns entrevistados.

As pequenas coisas no dia a dia a Universidade Corporativa esqueceu de trabalhar. Por exemplo, eu trabalho vendo muita planilha, documentos internos. E esse instrumental da Empresa X, de sistema, eu acho que podia ter sido batido um pouquinho mais lá, por mais chato que fosse. Ainda tive

que chegar aqui e me adaptar a toda uma estrutura de SAP. (Entrevistado 4)

A empresa podia ver aonde as pessoas iriam trabalhar e treiná-las para fazer de fato aquele serviço. Mas não foi feito isso. Teve muito “nhenhêhêm”, aula é só para contar história. (Entrevistado 7)

No caso estudado, ficou a cargo de cada gerência capacitar o empregado para desempenhar suas funções após a sua chegada. Alguns entrevistados se mostraram frustrados com isso, especialmente porque essa capacitação demanda algum tempo e, por isso, a chegada na gerência não significou início do trabalho de fato. Mesmo sendo essa a visão predominante dentre os entrevistados, não foi unânime. Existiam aqueles que achavam que capacitar para o trabalho do dia-a-dia não era função do Curso de Iniciação. O administrador pode atuar em diversas áreas dentro da empresa, desempenhando diferentes atividades. As práticas da empresa consideram que um administrador pode desempenhar atividades relacionadas às áreas de gestão, controladoria, recursos humanos, planejamento, entre outros. Sugere-se que isso poderia dificultar a aproximação do Curso ao conteúdo do trabalho a ser realizado posteriormente por todos os 82 integrantes.

O Curso de Iniciação não é para que você aprenda o seu trabalho. Até porque, como o administrador na Empresa X vai se adequar ao que a gerência precisa, seria impossível que o Curso de Iniciação conseguisse ensinar para 80 pessoas o que elas vão fazer. Não dá. É de fato para que você tenha uma noção geral do que é a Empresa X. (Entrevistado 3)

Ainda que no Curso tenham sido transmitidos conhecimentos sobre a empresa e o seu funcionamento, os entrevistados consideravam que ele possuía um caráter meramente informativo. Isso significa que os recém-chegados ouviam falar sobre aqueles aspectos, mas não os vivenciavam. Eles já eram empregados da empresa quando estavam no Curso, mas ao invés de conhecerem a empresa através da interpretação de suas próprias experiências, eles deveriam ouvir e acreditar nos empregados mais antigos, que eram consideradas as pessoas que possuíam legitimidade para falar sobre a empresa. Isso pode ter causado um sentimento de confusão para os entrevistados, pois eles não faziam mais parte do mundo externo à organização, já que eles já possuíam mais conhecimento sobre a empresa do que antes de sua entrada. Entretanto, também não faziam parte dos

empregados da empresa, pois não se sentiam parte integrante dela, uma vez que não tinham criado suas próprias histórias e não viam sua contribuição para a organização. Era, portanto, como se estivessem em um estado intermediário entre um grupo e outro, mas não pertencendo de fato a nenhum dos dois.

Era como se eu estivesse dentro da empresa, mas em um anexo. Eu acho que eu não via ainda realmente a engrenagem. As pessoas só estavam mostrando imagens do que era a engrenagem, mas não estava fazendo parte. (Entrevistado 11)

Sendo assim, durante o Curso de Iniciação, os recém-chegados desempenhavam o papel de expectadores e não de atuantes, contribuindo para a perpetuação e o crescimento da empresa, diferentemente dos empregados que se encontravam na empresa há mais tempo. Dessa forma, ainda não existia um sentimento de pertencimento à empresa e, por isso, não havia uma identificação. Quando os empregados mais antigos falavam sobre a empresa durante o Curso de Iniciação, muitas vezes eles se emocionavam e deixavam transparecer seus sentimentos. Como os integrantes do Curso ainda não haviam desenvolvido aquele nível de identificação com a empresa, aquela cena poderia parecer encenada ou exagerada e ficava incompreendida.

Realmente você vê o sentimento que as pessoas antigas tem pela empresa. Coisa que eu não vejo nas pessoas mais novas. Sentimento de amor, de respeito pela empresa. Às vezes quando falam da empresa chegam até a chorar. Foi o que aconteceu com uma pessoa que deu palestra no Curso. Na verdade a gente ficou até dando risada, não entendia. Mas é verdade. As pessoas mais antigas tem um sentimento pela empresa muito forte. Mas eu acho que, com o tempo, a gente vai começando a incorporar isso também. (Entrevistado 5)

De uma forma geral, havia a impressão de que o recém-chegado só passaria a ser parte integrante da empresa após sua alocação em sua gerência específica, isso é, que ele só compreenderia de fato a realidade da empresa após vivenciasse suas próprias experiências e não enquanto só ouvia falar. Até mesmo porque os entrevistados já esperavam que a realidade a ser encontrada em cada gerência fosse ser diferente e, portanto, o que foi apresentado pelos palestrantes não necessariamente refletiria a realidade encontrada após o início do trabalho de fato.

A impressão que você tinha era de que estava em uma bolha à parte, dentro. E por isso ainda não tinha caído a ficha do que era trabalhar na Empresa X. (...) O que se passava no Curso de Iniciação não era a realidade que a pessoa ia ter quando chegasse à gerência. Quando a gente saísse da bolha, a gente veria o que realmente era verdade e cada um ia ver uma coisa diferente porque cada um ia estar em uma gerência, cada um ia estar em uma unidade, cada um ia estar com pessoas diferentes e com possibilidades diferentes de atuação. Então, por mais que ali alinhasse de uma forma mais macro, quando chegasse a cada gerência o pessoal ia ver com uma sintonia mais fina o que realmente poderia ou não dentro daquela unidade. (Entrevistado 11)

Após o início do trabalho de fato os recém-chegados poderiam perceber suas reais contribuições para a empresa e, então, se veriam mais facilmente como integrantes daquela realidade e poderiam criar laços de identificação mais fortes com a organização.

Quando você está no Curso de Iniciação é meio intangível para você porque é diferente de unidade. (...) Você vê o plano estratégico, mas não consegue visualizar. Pelo menos eu não conseguia me visualizar ainda ali dentro. Eu sei que de alguma forma eu ia contribuir, mas não tinha isso claro para mim. Para mim só foi ficar claro, definido, a partir do momento que eu comecei a trabalhar realmente. (Entrevistado 1)

5.2.1 Expectativas correspondidas ou não

As expectativas formadas pelos recém-chegados na fase anterior à entrada organizacional não são consideradas termos do contrato psicológico, uma vez que ainda não há a idéia de obrigatoriedade. É apenas o que o indivíduo espera encontrar na organização, mas ainda não constitui um contrato, um acordo, porque é unilateral, somente uma das partes tem conhecimento dessas expectativas. Sendo assim, quando uma delas não é atendida após a entrada do recém-chegado na organização, ele não acredita, necessariamente, que uma promessa tenha sido quebrada (ROUSSEAU, 1990). Ainda assim, expectativas não correspondidas podem trazer consequências como baixos níveis de identificação com a empresa e de envolvimento com o trabalho, além dos efeitos negativos na socialização do recém-chegado. As consequências negativas surgem especialmente quando a expectativa não atendida está relacionada a um aspecto do trabalho considerado como importante para o empregado (TARIS et al., 2006).

No caso estudado da Empresa X, as expectativas criadas foram confrontadas com a realidade da empresa, primeiramente, durante o Curso de Iniciação. Pode-se salientar que a análise da correspondência dessas expectativas poderia servir como base para verificar se foram observados efeitos negativos da socialização. No entanto, nenhuma das expectativas consideradas como importantes pelos entrevistados e relatadas anteriormente foram consideradas não correspondidas, como será analisado posteriormente.

Pode-se inferir, portanto, que a imagem externa da empresa tem razoável correspondência com suas práticas internas. Mesmo que os entrevistados não tenham conseguido informações detalhadas sobre a empresa com os empregados mais antigos, as informações que eles possuíam e a imagem formada por aquilo que é disseminado nos meios de comunicação foram suficientes para moldar expectativas coerentes com o que é praticado na empresa.

Cada recém-chegado interpreta as mensagens dadas pela organização e as nuances sociais observadas nos empregados mais antigos, processa tais informações e forma seu contrato psicológico inicial, isso é, sua percepção sobre deveres e direitos na organização (ROUSSEAU, 1995). As expectativas que o indivíduo possui antes da entrada organizacional são confrontadas com as primeiras experiências vividas na empresa, sendo que as próprias expectativas são passíveis de sofrer alterações (DE VOS et al., 2003). Utilizando a diferenciação cunhada por Rousseau (1990) entre expectativas e termos do contrato psicológico, considera-se aqui que as expectativas iniciais que foram reforçadas pelas experiências no Curso e pelo discurso dos palestrantes tornaram-se termos do contrato psicológico, uma vez que os recém-chegados começam a perceber esses aspectos como promessas e surge um senso de obrigatoriedade. A seguir serão analisadas cada uma das expectativas formadas antes da entrada organizacional e as percepções que os recém-chegados tiveram durante o Curso de Iniciação a respeito desses aspectos, podendo ser visto quais delas tornaram-se termos do contrato e quais não.

5.2.1.1 Estabilidade

Antes de entrar na Empresa X, os entrevistados esperavam encontrar estabilidade no relacionamento de trabalho. Pelas entrevistas não se pode concluir

se todos os entrevistados conheciam a condição jurídica do vínculo celetista de emprego na Empresa X no momento anterior à entrada organizacional. No entanto, por mais que alguns não tivessem esses conceitos definidos anteriormente, esse conhecimento foi nivelado durante o Curso de Iniciação. Nesse momento os representantes da empresa foram claros quanto às obrigações jurídicas da empresa com o empregado, explicando que, em atendimento à CLT, ela não teria a obrigatoriedade de demitir somente por justa causa. No entanto, foi confirmada a expectativa de que a organização oferece estabilidade, uma vez que os palestrantes deixaram claro no Curso que demitir sem justa causa não é uma prática utilizada pela empresa. Segundo os palestrantes, prezar pela estabilidade do empregado faz parte da cultura organizacional, que é apresentada por eles como uma demonstração do comprometimento da empresa com seus funcionários. Pode ser que a empresa realmente mantenha a estabilidade como uma prova do seu comprometimento com o empregado, entretanto, já existiram casos em que a empresa foi obrigada a readmitir empregados demitidos sem justa causa, e esse é um veredicto comum dos tribunais. Pode-se inferir que também há uma preocupação da empresa em evitar processos jurídicos e o constrangimento de readmitir um empregado. No entanto, essa explicação não consta no discurso oficial da empresa. Os entrevistados perpetuam a explicação da empresa e acreditam que ela ofereça estabilidade mais como um benefício do que por uma obrigação jurídica.

Porque tem essa questão da estabilidade. Uma empresa que nem deveria ter a estabilidade, mas existe a cultura da estabilidade. A gente não é servidor, a gente é funcionário. (Entrevistado 10)

Eu sei que é falsa essa estabilidade, porque pode tirar o governo e demitir gente daqui, ou tirar os benefícios da gente. (Entrevistado 2)

Mas nesse caso a causa de ter a estabilidade, seja uma obrigação jurídica ou uma demonstração de comprometimento da organização, não muda o fato de que os entrevistados acreditam que seja uma obrigação da empresa fornecê-la, já que essa foi uma informação confirmada no Curso. Sendo assim, podemos dizer que, durante o Curso de Iniciação, a estabilidade passou a fazer parte dos deveres que a empresa possui em relação aos empregados.

5.2.1.2 *Segurança no futuro*

A segurança no futuro abrange questões da estabilidade e do plano de saúde e previdência privada oferecidos pela empresa. Durante o Curso de Iniciação foram fornecidas informações detalhadas sobre cada um desses benefícios, corroborando com as expectativas que os entrevistados possuíam antes da entrada na empresa.

Percebe-se que em alguns casos, a segurança no futuro foi um fator decisivo para que os indivíduos largassem seus empregos anteriores, em algumas vezes, com uma diminuição de salário. Supõe-se que, nesse caso, a importância dada pelo entrevistado à expectativa faria com que a sua não correspondência na empresa trouxesse efeitos negativos para a socialização (TARIS et al., 2006). Por isso levanta-se a hipótese de que se essa expectativa não fosse correspondida ao entrar na organização, alguns entrevistados ficariam insatisfeitos.

Daqui a 15 anos eu tenho que estar com pé de meia, que eu não fiz só através da Empresa X, é claro. Mas eu vou ter uma previdência complementar através dela. (...) Essa é uma expectativa que eu tenho. Se amanhã a empresa furar com relação a isso, muda minha maneira de enxergar bastante. (Entrevistado 4)

Algumas pessoas do Curso falavam: “Estou ganhando menos aqui, eu ganhava mais lá fora. Mas eu prefiro a segurança da Empresa X”. (Entrevistado 3)

Ainda assim, a promessa da empresa com o entrevistado só é realizada após a entrada do indivíduo na organização. Portanto, a segurança no futuro se torna, a partir do Curso de Iniciação, uma obrigação da empresa pela perspectiva dos recém-chegados entrevistados.

5.2.1.3 *Investimento em treinamento dos funcionários*

Durante o Curso de Iniciação os entrevistados ficaram com a impressão de que a empresa investia muito no treinamento dos funcionários, confirmando a expectativa inicial que eles tinham de que a organização se preocupava com a capacitação de seus funcionários.

Eu acho que as pessoas que foram lá (no Curso de Iniciação) passavam um sentimento muito forte. “A Empresa X dá muito curso!” (Entrevistado 1)

Parte das pessoas do Curso acaba ratificando algumas idéias que passam lá fora. Por exemplo, quem está na Empresa X faz muito curso. (Entrevistado 3)

O que a empresa espera da gente é que a gente dê o máximo e ela dá suporte para isso. “Se você não tem essa formação eu posso te preparar, eu tenho todas as ferramentas para te preparar”. (Entrevistado 2)

Mesmo alguns entrevistados que já esperavam uma disposição da empresa em treinar os empregados, pareceram surpresos com as informações passadas durante o Curso sobre o investimento que a Empresa X estaria disposta a fazer na capacitação de seus funcionários.

Eu sabia que desenvolvia, dava muitos cursos, mas não sabia que custeava mestrado, pós-graduação. Curso de inglês eu já sabia, mas principalmente essas áreas mais de extensão: pós-graduação, mestrado, eu não sabia que custeava. De repente ficou interessante até de mandar você até para o exterior para fazer um curso. Essa parte eu realmente não sabia. (Entrevistado 5)

No entanto, a quantidade ou intensidade de treinamento que seria oferecido aos funcionários não chegou aos recém-chegados através de informações oficiais da empresa, como, por exemplo, foi o caso dos dados sobre remuneração e benefícios que eram divulgados no Curso por representantes do RH. No caso da capacitação, o que contou foi a impressão passada pelos palestrantes do Curso, que eram empregados da Empresa X lotados em diversas gerências. Não foi tema de uma matéria específica ou de divulgação oficial da empresa. Na realidade, essas informações foram adquiridas quando os palestrantes compartilhavam suas experiências dentro da empresa como empregados. Portanto, supomos que as informações passadas no Curso não eram as informações oficiais da empresa, mas percepções dos seus empregados que foram relatadas. Entretanto, os recém-chegados constroem suas crenças sobre direitos e deveres pela forma explícita, isso é, pelas informações oficiais da empresa, e pela forma implícita, que vem da interpretação do discurso de membros mais antigos da empresa, nesse caso, o relato de experiências dos palestrantes. Dessa forma, entende-se que o investimento em treinamento passou a ser uma promessa da empresa, tornando-se

uma obrigação, termo do contrato psicológico, e deixando de ser apenas uma expectativa.

5.2.1.4 Trabalho desafiador

Quando falavam sobre as percepções adquiridas durante o Curso de Iniciação, os entrevistados não citaram o trabalho desafiador, uma expectativa que possuíam antes de entrar na empresa. Podemos supor que esse assunto não foi abordado durante o Curso, pelo menos não de uma forma sistêmica. Portanto, parece que essa expectativa não foi ratificada nem negada durante o período do Curso.

Como foi analisado anteriormente, o administrador pode atuar em diversas áreas da empresa e desempenhar diferentes atividades. Sendo assim, as pessoas que estavam no Curso poderiam ser alocadas em diferentes gerências na empresa. Pode-se supor, portanto, que dependendo da área em que o empregado fosse alocado o tipo de trabalho a ser desempenhado seria diferente e, com isso, as características de desafio contidas nesse trabalho. Deve-se lembrar que as vagas só foram divulgadas ao final do Curso, sendo assim, durante o Curso não se sabia em quais gerências os recém-chegados iriam trabalhar. Sendo assim, talvez os palestrantes não tenham comentado sobre as características do desafio existente no trabalho porque isso poderia variar de área para área, além do fato de que eles não sabiam onde aqueles indivíduos iriam trabalhar.

Mas em relação ao cargo, eu acho que (o Curso) não deixa claro qual a importância, para que um administrador serve na Empresa X. É como se a função do administrador fosse depender muito de onde você está. Você pode ser muito mais gestão ou muito mais operação. Isso depende da sua vaga, do perfil da sua gerência. (Entrevistado 3)

A relação do trabalho mesmo em termos de tarefas, relação chefe subordinado, no Curso de Iniciação não dá para você ter essa ideia. (Entrevistado 12)

Entretanto, alguns entrevistados lembraram que alguns palestrantes do Curso fizeram questão de dizer que o empregado novo não deveria entrar na sua área tentando mudar processos, aprimorá-los de repente. Ele deveria estar preparado para lidar com uma possível resistência dos empregados mais antigos à mudança.

No Curso bateram muito nessa tecla de evitar o conflito com empregados antigos, manter uma postura de aprendizado, de trazer o que de novo você puder trazer, mas sem entrar em choque com a cultura que já existe na empresa. Acho que era a coisa mais importante que eles tentaram nos passar. O que se espera de você: “Não traga problemas, não seja empregado problemático, não seja empregado prepotente. Fica na sua, faça o seu trabalho, mas não tente modificar as coisas de forma repentina”. Isso ficou claro para mim. (Entrevistado 6)

A maioria (dos novos empregados) vem com uma visão de mercado, acha que de repente “eu vou dar o pulo do gato dentro do trabalho e isso vai me promover”. Depende, pode ser que sim e pode ser que não, depende da cultura da área para qual você vá. (Entrevistado 4)

Esse aspecto poderia ser interpretado pelos recém-chegados como uma cobrança de conformidade, já que eles teriam que aceitar determinados aspectos para evitar o conflito com os empregados mais antigos. Isso poderia, até mesmo, ser considerado por eles como conflitante com sua expectativa de um trabalho desafiador, uma vez que não poderiam buscar melhorias em processos e teriam que se conformar em repetir o que já era feito na gerência.

Sendo assim, proporcionar um trabalho desafiador para o empregado não chegou a ser uma promessa realizada pela empresa durante o Curso de Iniciação e, por isso, não é considerado que se tornou um dever da empresa, um termo do contrato psicológico. Essa questão continua a ser interpretada como uma expectativa e será novamente confrontada com a realidade da empresa após a alocação do empregado e o início do trabalho de fato.

Como foi verificado antes da entrada organizacional, a expectativa do trabalho desafiador estava ligada à contrapartida de crescimento na empresa, segundo os entrevistados. Eles achavam que receberiam um trabalho desafiador na empresa e que deveriam se empenhar em superar os desafios propostos para que a empresa os recompensasse com oportunidades de desenvolvimento de carreira. Durante o período do Curso de Iniciação, ficou claro para os recém-chegados que a empresa ofereceria oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira. Entretanto, não houve a ligação entre o crescimento e a contrapartida de superar os desafios do trabalho.

Porque realmente eu vi que a empresa te dá oportunidade de você ter uma carreira, de você mesmo fazer a sua carreira. Até aquela divisão da carreira

em Y, porque se você não tiver muito o perfil gerencial você pode virar um consultor de negócios. Então acho isso interessante. (Entrevistado 5)

No Curso todo mundo já entra com aquela imagem: “vamos ser diretor da Empresa X”. E o Curso alimenta muito essa questão quando você está lá. (Entrevistado 7)

Segundo a interpretação que os entrevistados fizeram do discurso dos palestrantes do Curso de Iniciação, além de possibilitar que o empregado crescesse, a empresa possibilitaria que o crescimento fosse rápido. Dessa forma, o recém-chegado não precisaria esperar muito para ter uma oportunidade dentro da empresa. No entanto, os entrevistados pareciam confusos quanto à contrapartida que eles deveriam dar para a empresa em troca de tais oportunidades. Parece que as informações passadas no Curso de Iniciação não foram suficientes para deixar claro para os recém-chegados o que eles deveriam fazer para alcançar o crescimento prometido.

No Curso eu percebi que algumas pessoas gostavam de deixar isso meio claro, deixar essa hipótese bem plausível, de que é bem possível virar gerente em pouco espaço de tempo. Então eles pegam aquele caso que eles conhecem de uma pessoa que uma vez na vida conseguiu em 2 anos ser gerente, aí divulgam. Uma divulgação ampla, geral e irrestrita. Então, você pensa: “eu posso ser gerente. Eu vou chegar em um lugar onde não vai ter ninguém, por mais que eu não tenha competência, ou nem tenha tempo para testar a competência, eu vou entrar ali, por necessidade. O cargo está vago, eu vou conseguir”. Algumas pessoas do Curso de fato deixavam isso claro. (Entrevistado 3)

Mesmo aquilo que foi informado durante o Curso de Iniciação sobre possibilidade de crescimento não foi sempre consistente. Conforme citou um dos entrevistados, um dos palestrantes teve um discurso divergente dos outros nesse aspecto. Para ele, poderia até haver crescimento, mas ele não ocorreria tão rapidamente como poderia parecer.

Eu me lembro que teve uma palestra em que o cara falou assim: “olha gente, vocês estão entrando aqui achando que vão trabalhar e em um mês já vão fazer isso fazer aquilo. Vocês vão trabalhar muito. Vocês vão ficar um tempão aí. Tem um monte de gente na frente de vocês para conseguir as coisas. (Entrevistado 9)

Entretanto, o discurso que ficou mais latente na memória dos entrevistados foi o da promessa de crescimento rápido. Deve-se lembrar que esse discurso não foi absorvido da mesma forma por todos os integrantes do Curso de Iniciação. Alguns recém-chegados que possuíam mais experiência interpretaram tais informações de uma forma mais cautelosa e não acreditaram plenamente na rapidez em se alcançar crescimento na carreira. Pode-se afirmar que a experiência relativizava a percepção de promessa feita pelos palestrantes.

Eu ficava observando o que falavam no Curso e pensava: “não é assim não. Tem muita coisa que vai acontecer ainda. Não quer dizer que você não vai conseguir, mas não vai ser tão rápido. Talvez seja rápido para uma pessoa, 1% consiga com sorte. Mas para a grande maioria vai demorar um pouco”. Eu nunca fui iludido em relação a isso. (Entrevistado 9)

Porém, a maioria dos entrevistados esperava, ao final do Curso, que a empresa cumprisse com a promessa firmada de oferecer oportunidades rápidas de crescimento para seus empregados. Portanto, o desenvolvimento na carreira tornou-se uma obrigação da empresa pela visão dos recém-chegados, tendo entrado no contrato psicológico dos mesmos.

5.2.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Antes da entrada na empresa os entrevistados esperavam poder conciliar o tempo despendido no trabalho com o tempo destinado aos afazeres de sua vida pessoal. De uma forma geral, as informações passadas durante o Curso de Iniciação, confirmaram essa expectativa. Foi explicado aos recém-chegados o conceito do horário flexível, em que o empregado deve estar obrigatoriamente na empresa nos dois períodos: das 9:00h as 11:45h e das 13:45h as 16:00h. Dessa forma fica a cargo do próprio empregado definir o horário de trabalho que contemple 8 horas por dia, ou 40 horas semanais, e que se adéque melhor às suas necessidades.

Eu imaginava que fosse entrar no horário certo e sair no horário. Cumprir as minhas horas e pronto. (Entrevistado 8)

Para mim foi uma surpresa o horário flexível, porque a empresa te prende, mas ao mesmo tempo te dá a liberdade para fazer o teu horário. (Entrevistado 5)

Os recém-chegados acreditavam que a empresa cobraria dos empregados o cumprimento do horário determinado, entretanto, alguns palestrantes do Curso mostraram que a realidade pode ser diferente para algumas áreas específicas da empresa.

Sempre nos foi passado que tínhamos o horário flexível. Só que quando tivemos apresentação de uma área específica, o gerente falou: “a gente trabalha às vezes 12 horas por dia”. Para mim, como às vezes eu já fazia isso na minha antiga empresa, para mim não foi nenhuma surpresa. Não teria nenhum problema em fazer. Mas eu vi a reação de muita gente que ficou horrorizada e decepcionada quando escutou isso. “Deus me livre, onde já se viu?” (Entrevistado 10)

Mesmo sabendo que o horário de trabalho poderia ser mais puxado em determinadas áreas, os entrevistados pareciam estar convencidos, durante o período do Curso, que não lhes seria cobrado que ultrapassassem o horário, pelo menos não de forma sistemática.

Quando a gente entra na empresa a gente quer saber quanto a gente vai ganhar, o nosso compromisso com horário. No Curso ficou muito claro. “Você vai ganhar tanto, sua carga horária é essa, aqui as pessoas respeitam horário. Tem gente que fica até mais tarde, mas não é uma obrigação”. (Entrevistado 12)

Você sabe que uma área, por exemplo, financeiro, tem que fazer fechamento, ficar até mais tarde. Uma vez ou outra você vai ficar lá. Eu estava disposta a ir uma vez ou outra, mas não que aquilo fosse rotina. Porque, por exemplo, eu sabia que não ia ter viagens constantes, eu ia poder construir minha vida, entrar em um curso, em uma academia. Não era só por causa do horário de trabalho, igual a gente fica aqui, oito horas. Não, posso ficar nove, não tem problema. Desde que aquilo não seja uma coisa que vá prejudicar a minha vida pessoal. (Entrevistado 2)

Dessa forma, parece possível supor que permitir que os empregados conciliem vida profissional com a vida pessoal é um dever esperado da organização em relação aos seus funcionários, segundo esse grupo de recém-chegados.

5.2.2 Termos do Contrato Psicológico que surgiram durante o Curso de Iniciação

Durante o Curso de Iniciação, surgiram algumas obrigações da empresa e do empregado que não haviam aparecido no discurso dos entrevistados como expectativas anteriores à entrada organizacional. Dessa forma, parece que esses fatores não figuravam no consciente dos empregados, mas ao serem levantados pelos palestrantes do Curso, começaram a fazer parte do contrato psicológico dos recém-chegados.

5.2.2.1 Comportamento ético e o zelo pela segurança da informação

Quando questionados sobre as expectativas que possuíam antes de entrar na empresa, os entrevistados não comentaram sobre comportamento ético. No entanto, quando perguntados sobre o período do Curso, o dever com a empresa que ficou mais claro para a grande maioria foi o comportamento ético. A Empresa X deu aos recém-chegados uma cópia do seu Código de Ética, além de enviar alguns palestrantes para falarem sobre esse assunto ao longo do Curso. O tema ficou marcado na memória dos novos empregados. O comportamento ético também esteve ligado ao cuidado quanto à segurança das informações da empresa, isso é, a importância de tratar cada documento de acordo com o nível de sigilo adequado àquela determinada informação.

Eu acho que ficou clara a parte de ética e de segurança da informação desde o início, na palestra de ambientação e nas aulas que nós tivemos. (...) A segurança da informação, isso é, não deixar a gaveta aberta, não deixar documento na impressora, classificar um documento como confidencial. Além disso, respeitar o código de ética. Eu acho que há uma preocupação da empresa em manter essa cultura. (Entrevistado 1)

Eles (os palestrantes do Curso de Iniciação) falaram muito sobre valores, ética. Então isso deixa claro de que forma você tem que conduzir o seu trabalho. Eles falaram muito de ética, valores, política da empresa. Acho que ficou bem explícito. (Entrevistado 8)

Através do discurso dos entrevistados, nota-se que eles acreditavam que a empresa cobraria deles um comportamento ético, além do zelo pela segurança das informações da organização. Sendo assim, isso passou a fazer parte do contrato

psicológico dos recém-chegados como um dever que eles possuíam com a empresa.

No entanto, o esforço empreendido pela organização para mostrar que seus funcionários deviam ter um comportamento ético foi confrontado pela imagem pública da empresa e de seus empregados, lembrando a discussão realizada anteriormente sobre a dificuldade que ela possui em controlar a sua imagem, especialmente quando vinculada nos meios de comunicação.

A gente sabe que acontecem coisas aqui que não são tão éticas. Favorecimento, corrupção, manipulação. Já teve gente saindo preso aqui da Empresa X, saindo no Jornal Nacional sendo preso. Então a gente sabe que não é bem assim. (Entrevistado 9)

5.2.2.2 Salário e benefícios

Praticamente todos os entrevistados comentaram que ficaram surpresos positivamente com a remuneração e os benefícios oferecidos pela Empresa X. Talvez isso tenha sido uma consequência da dificuldade tratada anteriormente de se conseguir determinadas informações sobre a empresa quando se está fora dela. Dessa forma, algumas informações sobre remuneração e benefícios só foram adquiridas depois que os recém-chegados já estavam no Curso de Iniciação.

Quando a gente entra aqui a gente tem uma informação muito limitada pelo que está no edital. Depois que você entra, você vê que tem auxílio para seu filho no colégio até a faculdade, tem curso de idiomas que a empresa subsidia se precisar, tem alguns elementos que antes você não estava esperando. Até a questão do auxílio moradia que, apesar de eu não receber, isso não é divulgado. Foi uma surpresa muito boa para quem recebeu isso. (Entrevistado 10)

Eu tinha uma expectativa de que o salário fosse um pouquinho maior do que estava previsto no edital do concurso. Eu sabia que não seria aquilo. Mas foi bem maior na realidade. Tinha o lance da participação nos lucros, que era ainda meio obscuro, mas mesmo o salário, com auxílio transferência e remuneração mínima é o dobro do que eu esperava. Eu achava que ia ser um pouco mais, mas não o dobro. É o dobro. Com a participação nos lucros então, triplica porque se você fizer as contas de todas as vantagens, é bem mais do que eu esperava. (Entrevistado 9)

Um dos benefícios citados com frequência durante as entrevistas foi a participação nos lucros da empresa. Antes da entrada organizacional os entrevistados já esperavam receber um valor alto, mas como esse valor não é

estático e difere entre os empregados de níveis salariais diferentes, além de não ser amplamente divulgado nos meios de comunicação, eles não sabiam ao certo quanto deveriam esperar. Alguns acreditavam que o valor seria maior do que realmente era, entretanto, a grande maioria dos entrevistados estava amplamente satisfeita com o valor que receberiam.

Eu não tinha ideia de valores de participação no lucro da companhia. A ideia que eu tinha estava relacionada a um valor bem menor. Imaginava uma coisa bem menor. Para minha surpresa, quando mostrou aquele quadro evolutivo, mostrou até em sala de aula isso, de como havia crescido esse valor de participação nos lucros e resultados da empresa ao longo da última década, aquilo me surpreendeu positivamente. (Entrevistado 14)

A remuneração e os benefícios, que antes eram desconhecidos para a grande maioria dos entrevistados, agora passaram a fazer parte da gama de obrigações da empresa, fazendo parte do contrato psicológico desses recém-chegados.

5.2.3 Contrato normativo versus contrato psicológico

Através das informações recebidas no Curso de Iniciação, os recém-chegados moldaram os termos iniciais do seu contrato psicológico com a empresa, isso é, definiram quais os deveres que eles acreditavam que a empresa teria e o que eles deveriam fazer em contrapartida. Essas informações não foram passadas para cada recém-chegado de forma individual. Na realidade todas as informações foram passadas para os 82 membros do Curso de uma só vez, através das palestras e aulas ministradas pelos empregados mais antigos. Sendo assim, cabe discutir como o grupo compartilhava percepções sobre as obrigações de ambas as partes no relacionamento de trabalho, isso é o contrato normativo. Para Rousseau (1995), quando membros de um determinado grupo se identificam como similares entre si, podem surgir crenças sobre deveres e direitos que são comuns ao grupo e aplicados individualmente a cada relação de indivíduo e empresa. Nesse caso, a percepção de um indivíduo sobre os termos do seu contrato psicológico é influenciada pelos outros membros do grupo, podendo ser reforçados ou não.

Tinha o choque de percepção entre os alunos porque cada um tinha uma idéia do que era a Empresa X, cada um tinha uma quantidade de informação: uns um pouco mais, outros um pouco menos. Tinha um pessoal

mais idealista e um pessoal mais realista. Então, nas conversas informais entre os próprios alunos do Curso já tinha um impacto que fazia você ver de outra forma porque às vezes você idealizava uma situação e outro falava de outra forma. Por mais que você não concordasse, você já estava percebendo que aquela possibilidade existia, então ali já mudava a sua percepção sobre a empresa. (Entrevistado 11)

Os indivíduos chegaram à organização com diferentes informações e expectativas sobre o que iriam encontrar. De acordo com o relato de um dos entrevistados, a troca de informação entre os recém-chegados começou logo no primeiro contato entre eles. Alguns passavam para os outros as informações que possuíam, muitas vezes mais precisas ou recentes, como aquelas obtidas através de fóruns de discussão especializados em concursos na Internet, antes mesmo deles receberem as informações oficiais da empresa.

Logo de cara quando eu fui apresentar os documentos, eu já conheci três pessoas que fizeram o Curso comigo depois. Duas delas participavam do fórum. (...) Eles já chegaram falando: “chamaram até o tal número, a empresa está assim, teve uma revisão quanto a salário, a gente não vai fazer o Curso na sede”. Ali já começou aquela interação. (Entrevistado 1)

O confronto entre as informações que cada recém-chegado possuía parecia ter o objetivo de alinhar expectativas. No momento da entrada, os indivíduos buscavam comparar impressões sobre a empresa e saber se as informações que possuíam eram precisas e correspondiam àquelas de outros recém-chegados.

A gente conversava, trocava ideia, porque cada um buscou a sua informação. Cada um, quando soube do resultado, buscou saber da empresa com conhecidos. Então acho que cada um queria trocar ideia, “será que a percepção que eu tenho é a mesma do colega? Deixa eu ver”. (Entrevistado 12)

Alguns entrevistados notaram, durante o Curso de Iniciação, que os recém-chegados esperavam coisas diferentes da empresa. Segundo o relato dos mesmos, a percepção que os mais jovens possuíam se diferenciava daquilo que os mais velhos esperavam. Dessa forma, a idade e o momento de vida definiam o tipo de relacionamento que a pessoa esperava ter com a empresa, isso é, impactava nas crenças de deveres e direitos.

O primeiro pensamento que eu tive quando cheguei no Curso foi tentar moldar o perfil da turma por faixa etária. A maioria era de jovens e como eu já tinha passado por essa fase na vida, pensei que eles deviam estar aqui atrás de promoção. Mas eu sei que isso demora certo tempo. Então, essa primeira expectativa que eu tive assim, poxa, nem tudo que eu vou pensar vai bater. (Entrevistado 4)

A expectativa é influenciada também pelo momento de vida de cada um. Tem as pessoas que entraram super jovens, primeiro emprego e o senso crítico é muito pouco. Não tem como comparar. Já os cascudos que já passaram por várias empresas, várias situações, esses até te davam um choque de realidade “olha, vai com calma, a empresa é boa, mas não é um mar de rosas”. (Entrevistado 12)

As pessoas que possuíam mais experiências se sentiam mais próximas à realidade e se consideravam sábias o suficiente para compartilharem esse conhecimento, alinhando as expectativas dos menos experientes de acordo com aquilo que consideravam mais correto. Conforme visto anteriormente, o discurso predominante no Curso de Iniciação de exaltação aos benefícios oferecidos pela empresa era, muitas vezes, filtrado pelos profissionais mais experientes, que não acreditavam plenamente em tudo que era falado. Dessa forma, eles alertavam os outros integrantes do Curso para esses aspectos.

Eu brincava com as pessoas falando: “quem olha acha que é o paraíso, tudo funciona, nada dá problema”. Aí eu falava assim: “não é bem assim não. Vai ter problema, vai ter ‘encheção’ de saco. Tem cara babaca, tem chefe burro. Tem tudo. É assim que funciona”. (Entrevistado 9)

Eu cheguei a comentar algumas vezes sobre a questão da ideia de empresa pública. Senti que algumas pessoas tinham muito a ideia de que não iam trabalhar muito. Um ou duas ou três vezes eu comentei que era melhor tirar o cavalo da chuva, porque isso poderia até acontecer, de você não trabalhar, mas ia ter suas consequências. Porque sempre achei que é a sua dedicação, o seu desempenho que é valorizado. (Entrevistado 6)

Enquanto alguns entrevistados enxergavam os mais experientes como aqueles que tinham maior compreensão da empresa, já que tinham base de comparação para dizer como funciona uma grande organização, um entrevistado atentou para o fato de que alguns recém-chegados mais experientes achavam que conseguiriam galgar um crescimento mais rápido porque já possuíam certa experiência no mercado. A experiência anterior era vista como uma vantagem por

alguns indivíduos, mesmo sabendo que todos entraram na empresa como profissionais juniores.

Eu percebi divergências no sentido dos objetivos das pessoas. Uma vez eu vi uma pessoa do Curso dizer: “Eu já tenho tantos anos de serviço, eu deixei um emprego que eu ganhava mais, para vir para a Empresa X porque somando tudo a Empresa X é melhor e tem benefícios”. Mas ele com a experiência que ele tinha, ele achava que tudo ia ser mais rápido para ele. (Entrevistado 1)

Essa visão do entrevistado 1 parece ser corroborada pelo discurso de um profissional que já vinha com mais experiência do mercado. Segundo o primeiro discurso transcrito abaixo, sua idade mais avançada acelerou seu processo de socialização na gerência. No relato transcrito em seguida percebe-se que sua idade e nível de experiência lhe conferem certa legitimidade para concorrer por cargos com pessoas que estão na gerência há mais tempo, mas são mais jovens e menos experientes. É necessário alertar que para esse entrevistado, a senioridade é a forma adequada de crescer na empresa. Esse assunto será tratado mais adiante.

Eu tenho um perfil diferente da maioria das pessoas. Eu já entrei muito velho. A maioria das pessoas que tem 40 anos na Empresa X já tem 15, 20 anos de empresa pelo menos. Pelo fato de eu ter experiência, as pessoas que chegam lá no setor acham que eu já trabalho lá há anos porque eu fui entrosado com as pessoas e as pessoas percebem isso. (Entrevistado 9)

Tem algumas pessoas que também são recém-contatadas, mas estão há mais tempo na gerência. Três, quatro anos na minha frente. Essas pessoas com certeza vão ter preferência no meu setor, a não ser que conte o fato de eu ter mais experiência que eles. Porque eles são uns garotos. (Entrevistado 9)

Como já foi abordado anteriormente, dentre os membros do Curso de Iniciação havia pessoas que já tinham algum contato com a empresa. Dois integrantes entrevistados já haviam trabalhado em empresas do grupo e outros dois integrantes, que não foram entrevistados, já eram empregados da Empresa X de nível técnico quando passaram para o concurso de nível superior. Grande parte dos entrevistados citou a importância do contato com essas pessoas, que podiam dar um testemunho mais preciso sobre a empresa e sobre o que eles poderiam esperar.

Às vezes tinha pessoas que, porque já eram da empresa, ou porque tinha algum parente na empresa, já tinham uma ideia, não igual a minha, mas até

um pouco mais avançada. E tinha pessoas ali que não tinha ideia nenhuma do que era a empresa. Percebi que tinha gente ali que sabia só da Empresa X mesmo pelo nome e pelas propagandas. (Entrevistado 5)

As pessoas que já haviam trabalhado na empresa possuíam legitimidade no grupo até mesmo para se contrapor ao discurso dos palestrantes. Os recém-chegados confiavam nos seus testemunhos sobre o funcionamento da empresa e preferiam até mesmo acreditar neles em detrimentos dos palestrantes.

Quando a gente conversava com as duas pessoas que já eram empregados da empresa, eles questionavam o que foi apresentado pelos palestrantes. Em alguns casos ia alguém lá e apresentava uma coisa, aí no intervalo, vinha um desses empregados e dizia: “não é assim”. Às vezes eles falavam da apresentação: “legal esse cara aqui falou isso e é assim que funciona”. Então a convivência com eles trazia a gente mais perto da realidade. Aproximava mais a expectativa da realidade. Eu acho que mais eles do que as apresentações. (Entrevistado 10)

Logo após a entrada, o recém-chegado deve ter contato direto com empregados mais antigos da organização, para que o modo como essas pessoas percebem a empresa e suas experiências na mesma sejam relatados ao recém-chegado, permitindo que ele interprete suas próprias experiências a partir de esquemas interpretativos locais e não apenas pelo esquema construído pelas suas experiências fora da organização. Dessa forma, os empregados mais antigos se tornariam os primeiros agentes informais de socialização dos recém-chegados, o que facilitaria a adaptação desses indivíduos ao novo ambiente. No entanto, quando o recrutado não desenvolve um relacionamento com esses empregados mais antigos, ele pode se voltar às fontes extra-organizacionais para buscar informações sobre a empresa. Indivíduos que usam referências extra-organizacionais com maior frequência obtêm informações menos corretas sobre o trabalho, levando a uma maior ambiguidade de papel, maior intenção de deixar a organização e menor satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, isso é, trazendo efeitos não desejáveis à socialização (LOUIS, 1980; SETTON e ADKINS, 1997). No caso estudado, membros mais antigos da organização são apresentados aos recém-chegados durante o Curso de Iniciação, entretanto, eles estão representando o papel de palestrantes ou professores e não chegam a desenvolver um relacionamento mais próximo com os recém-chegados. Dessa forma, como vimos

anteriormente, eles se voltam para os próprios membros do Curso para buscar informações.

Os membros do Curso podem ser considerados referências extra-organizacionais, já que, em sua maioria, eles também possuíam informações limitadas sobre a empresa. Foi nesse momento que se destacou a importância de participarem do Curso dois empregados da empresa, referências intra-organizacionais. A proximidade permitiu a construção de relacionamento entre esses dois indivíduos e os outros membros do Curso. Além disso, o conhecimento prévio que traziam sobre a empresa lhes concedia legitimidade para dar informações sobre ela. Por isso os recém-chegados levaram suas informações em consideração para a formação dos esquemas interpretativos internos a partir dos quais seriam definidos os termos do contrato psicológico.

5.3 INÍCIO DO TRABALHO DE FATO

Os recém-chegados entrevistados foram bem-recebidos em suas novas gerências e construíram bons relacionamentos com os colegas de trabalho. O local de trabalho, muitas vezes descrito como descontraído e informal, chegou a impressionar alguns recém-chegados.

Fui muito bem recebido, o ambiente aqui é fantástico, tanto o ambiente de trabalho quanto as pessoas. Eu digo isso especificamente em relação à minha gerência, às pessoas com quem eu tenho contato diário bem próximo. Também foi outra coisa que me surpreendeu positivamente, que eu não esperava. Eu acho que isso facilitou muito o meu processo de integração às minhas próprias atividades. (Entrevistado 14)

O relacionamento com os líderes, seja na figura de um gerente ou de um coordenador, foi julgado por todos os entrevistados como sendo bom. Contudo, a proximidade que existia entre o empregado e o seu chefe era diferente em cada gerência. Alguns se encontravam a vontade para se comunicar diretamente com o chefe tanto para assuntos relacionados ao trabalho quanto nos momentos de descontração.

Quando a gerente está aqui e nós queremos rir, ela também ri com a gente. Ela é muito próxima. Nós a chamamos de “você” de tão próxima que ela é. Isso é muito legal. (Entrevistado 3)

Meu relacionamento com minha gerente é muito bom. Eu posso conversar com ela, colocar minhas idéias. Ela é aberta a coisas novas, a tentar fazer as coisas. (...) É uma pessoa muito aberta e muito humana também.

Entrevistador: Você esperava isso de um gerente?

Entrevistado 8: Não. Eu achava que ia ficar muito longe, ia ficar uma distância, um vácuo ali no meio, em função da posição do gerente e de você estar lá embaixo. Mas eu tive um acesso muito próximo. (Entrevistado 8)

Outras pessoas ficaram impressionadas com a distância existente entre o gerente e seus subordinados. A hierarquia rígida e o excesso de formalismo nas relações entre os indivíduos poderiam causar problemas de comunicação dentro de algumas gerências. Em um caso relatado, o empregado não podia se comunicar diretamente com o gerente. Ele precisaria primeiramente se dirigir ao seu coordenador e ele era o responsável por repassar o assunto ao gerente.

Eu não tenho liberdade de chegar direto no gerente sempre e falar as coisas. Eu levo para o coordenador e ele leva para o gerente. Na minha antiga empresa eu estava acostumado a ir direto ao gerente. (...) E por ter também essa questão da burocracia e da hierarquia, e das etapas que devem ser cumpridas, do excesso de formalismo, eu não me sinto livre para atuar, para botar a minha contribuição da minha experiência anterior plenamente. (Entrevistado 12)

Essas divergências nas percepções dos entrevistados indicam que esse é um aspecto que não é uniforme em toda a empresa. Mesmo dentro de uma mesma área ou unidade organizacional, percebe-se que essa característica muda de gerência para gerência. Isso pode indicar que esse aspecto está menos relacionado à cultura organizacional e às sub-culturas das áreas e mais relacionado ao perfil do gerente.

Pode-se supor que durante o Curso de Iniciação não tenha ficado claro para os recém-chegados qual seria o nível de abertura que eles teriam com seus gerentes e qual era a importância dada à hierarquia e ao formalismo. Como no Curso o discurso era relativo à realidade empresarial e, como foi visto, esse aspecto diverge de gerência para gerência, seria realmente impossível que o Curso explicasse aos recém-chegados como seria o relacionamento entre os gerentes e seus subordinados. Dessa forma, não foi criado um esquema interpretativo local sobre esse tema, o que provavelmente levou os entrevistados a utilizarem os

esquemas externos, isso é, aqueles formados nas suas experiências anteriores de trabalho (LOUIS, 1980). Por isso, a expectativa que cada empregado possuía sobre o grau de abertura do seu relacionamento com o gerente na Empresa X estava baseada na relação do indivíduo com os chefes das empresas em que trabalhou anteriormente.

Além disso, o excesso de formalismo e burocracia trazia outra consequência: a morosidade. Alguns entrevistados se sentiram incomodados com o tempo necessário para a tomada de decisões na empresa, especialmente quando comparado a empresas privadas.

Você não tem noção de como são burocráticas as coisas aqui dentro. Pelo menos no meu setor. Realmente isso me impressionou um pouco. Você tem que seguir todo um ritual, pedir a benção de um que vai pedir a benção do outro, que vai levar para outro. Não é dinâmico. Eu estava acostumado a uma coisa dinâmica, muito rápida. Pá, pum, já resolve. (Entrevistado 12)

5.3.1 Termos do contrato psicológico cumpridos ou não / expectativas correspondidas ou não

Foi sugerido anteriormente que as expectativas formadas antes da entrada organizacional e confirmadas no Curso de Iniciação se transformaram em termos do contrato psicológico, uma vez que os recém-chegados teriam compreendido isso como uma promessa por parte da empresa. Sendo assim, o confronto desses termos com a realidade encontrada na gerência em que o recém-chegado foi alocado poderia trazer uma confirmação dos termos ou uma percepção de quebra do contrato.

Por outro lado, nos casos em que o Curso de Iniciação não foi claro ou que não foi percebida promessa da empresa em relação a uma determinada expectativa construída antes da entrada do recém-chegado na organização, sugeriu-se que não foram formados termos do contrato psicológico, ficando tais aspectos como expectativas. Sendo assim, quando os indivíduos começaram a trabalhar de fato, os aspectos que haviam sido mantidos como expectativas foram confrontados com a realidade encontrada nas gerências em que estavam alocados. Supõe-se que esse confronto poderia ocasionar uma percepção de expectativas não correspondidas ou ainda a formação de novos termos do contrato psicológico.

Serão apresentadas a seguir as expectativas anteriores à entrada na Empresa X, além dos termos do contrato psicológico firmados durante o Curso de Iniciação. Eles serão confrontados com a percepção dos empregados após a entrada nas suas gerências e o início do trabalho de fato.

5.3.1.1 Estabilidade

Os entrevistados acreditam que a empresa tem o dever de prover estabilidade aos empregados, que consiste em não demitir sem justa causa. Após a entrada dos recém-chegados em suas gerências, eles continuaram com a percepção de que a empresa possui essa obrigação e continuaram achando que a empresa estava disposta a cumpri-la.

Como analisado anteriormente, esse é um ponto de importância considerável para os entrevistados. O contexto da economia mundial na época em que foram realizadas as entrevistas foi um fator que intensificou a relevância desse termo para os recém-chegados.

De meados de 2008 até o momento em que foi redigido esse trabalho (agosto de 2009), o mundo vem enfrentando uma crise econômica e financeira, que teve início com uma crise no mercado imobiliário norte americano aliada a um aumento dos preços das *commodities* nesse país. Essa conjuntura desfavorável deu origem a uma recessão mundial, e chegou até mesmo a ser considerada a crise mais grave enfrentada pelo mundo desde a Grande Depressão de 1929. O Brasil também vem sofrendo consequências negativas para sua economia. Segundo a revista Exame de 29 de julho de 2009, durante o último trimestre de 2008 e o primeiro de 2009 o país enfrentou uma recessão alimentada pela falta de crédito e redução da produção e das vendas. Dessa forma, a crise trouxe dificuldades financeiras para as empresas: falência para algumas e drásticos cortes de custos para outras. Para os trabalhadores, o desemprego tornou-se um perigo iminente. Ainda segundo essa mesma reportagem, entre o último trimestre de 2008 e o primeiro de 2009 aproximadamente 800.000 pessoas perderam seus empregos no Brasil. Pode-se sugerir que a grande quantidade de demissões e, conseqüentemente de desempregados no mercado, faz com que os trabalhadores e a população em geral sintam insegurança, pois aqueles que estão empregados não sabem se vão

conseguir manter seus empregos e os que estão desempregados temem que não encontrem vagas disponíveis no mercado.

Eu tenho amigos no mercado que estavam extremamente apreensivos por causa da crise. Um foi mandado embora e outros chegaram na “marca do pênalti”. É uma situação chata, mas a pessoa é mandada embora não por incompetência, mas porque a empresa não tem como sustentar aquela posição. O fato de estar em uma empresa como esta me dá tranquilidade, eu não fico abalado. (Entrevistado 10)

Mesmo durante a crise, a Empresa X não demitiu empregado algum e teve uma postura condizente com o aquilo que havia sido informado no Curso de Iniciação. Dentre os entrevistados isso se traduziu em uma sensação de segurança e de satisfação com a organização.

A importância dada pelos entrevistados à estabilidade pode ser verificada quando eles afirmam que só sairiam da Empresa X caso passassem em outro concurso público. Essa é a forma de ingresso em instituições públicas ou empresas de capital misto, locais que oferecem a mesma estabilidade encontrada na Empresa X. Dessa forma, esses indivíduos consideram importante ter um emprego em que ser demitido sem justa causa não é o habitual.

Entrevistador: O que te levaria hoje a sair da empresa?

Entrevistado 12: Um concurso melhor, em termos de salário. (...) Porque tem o lado que eu te falei da estabilidade, que é uma coisa que eu priorizo pela minha filosofia de vida. (Entrevistado 12)

Sair da Empresa X para aceitar uma proposta no mercado de trabalho privado não era considerado uma opção para a grande maioria dos entrevistados. Há uma percepção por parte dos recém-chegados de que no mercado de trabalho privado o indivíduo deve ter um esforço muito grande, não para crescer, mas para conseguir se manter no emprego. Entretanto, muitas vezes isso não é suficiente para evitar a demissão, especialmente em épocas de recessão econômica. Dessa forma, estar em uma empresa em que não há essa preocupação torna-se um fator de importância para esses indivíduos.

Proposta profissional nenhuma me tiraria daqui porque aqui a gente tem a falsa estabilidade, se eu quiser escolher não crescer e ficar na minha

atividade, fazendo bem o que eu faço, eu posso. Na outra empresa eu vou ter que matar um leão todo dia. (Entrevistado 2)

Nota-se que, prover estabilidade aos seus empregados é uma determinação corporativa que é imposta da mesma forma a todos os empregados, independentemente de qual gerência eles estão alocados.

5.3.1.2 Segurança no futuro

A empresa oferece segurança para o futuro dos seus empregados através da estabilidade garantida e dos benefícios oferecidos como plano de saúde vitalício e previdência privada. Após a entrada dos indivíduos em suas gerências, eles continuaram tendo a percepção de que a empresa estava disposta a garantir o seu futuro.

Assim como no caso da estabilidade, o fato de o país estar enfrentando uma crise econômica e financeira no momento da realização das entrevistas trazia ainda mais à tona a importância de ter segurança garantida no futuro e, por conseguinte, a valorização de ser funcionário da Empresa X.

Conforme salientado anteriormente, alguns entrevistados consideravam a segurança no futuro um fator primordial para a decisão de entrarem na empresa. Após o início do trabalho de fato, os entrevistados passaram a citar a segurança no futuro como o principal motivo para não deixar a organização.

E para você trocar isso aqui é muito difícil, porque você vai para uma empresa e daqui a pouco vem o mercado do jeito que está e vai mandar embora os mais recentes contratados. (...) Aqui, quando você pensa a longo prazo, você vai ter um plano de saúde, mesmo quando você se aposentar, e você vai ter uma previdência muito boa. Eu diria que é quase impossível sair. (Entrevistado 10)

Essa é mais uma comprovação do grau de importância atribuído pelos empregados a essa percepção de obrigação por parte da empresa. Além disso, assim como a estabilidade, esse termo do contrato parece ser comum a todos os entrevistados, independentemente da gerência em que estejam trabalhando, o que pode significar que esse aspecto é determinado corporativamente e, portanto, ocorre

da mesma forma para todos os empregados da organização e independe da área em que a pessoa trabalha.

5.3.1.3 Investimento em treinamento dos funcionários

Antes da entrada organizacional os entrevistados possuíam a expectativa de que a empresa disponibilizaria cursos e oportunidades de capacitação e essa expectativa foi confirmada pelo discurso apresentado no Curso de Iniciação, tornando-se, portanto, um termo do contrato psicológico. Após a entrada na gerência e início do trabalho de fato, os empregados continuavam achando ser um dever da empresa desenvolvê-los e capacitá-los; no entanto, os entrevistados tiveram diferentes percepções sobre o cumprimento desse dever.

Alguns consideraram que a empresa estava cumprindo com essa obrigação, oferecendo o treinamento necessário para que o indivíduo fosse capacitado a exercer a sua função na gerência.

Até hoje todos os cursos que eu precisei fazer para perpetuar a minha tarefa, a minha rotina, foram feitos. Você tem um planejamento dos cursos a serem realizados ao longo do ano, pelo menos na minha gerência. (...) Mas pode ser que, após esse planejamento, surjam cursos que me interessem e, se houver vaga, a minha gerente pode autorizar. Quanto a cursos eu estou satisfeito. (Entrevistada 2)

Outros entrevistados acharam que os treinamentos e cursos oferecidos pelas suas gerências não foram condizentes com aquilo que havia sido informado no Curso de Iniciação. Grande parte considerou que não foram oferecidos tantos cursos quanto esperado, o que ocasionou um sentimento de decepção.

Mas eu pensava que teria mais investimento na minha qualificação. Eu não estou tendo isso. Eu entrei, pensei assim, “vou entrar e logo passar por treinamentos”, fora o Curso de Iniciação. Naquela atividade que você vai desempenhar. “Ah, poxa, poder fazer um MBA”. Mas acho que não é bem assim não. (Entrevistado 13)

A impressão que passava (no Curso de Iniciação) é que a Empresa X te desenvolveria, que você teria mais oportunidades de desenvolvimento. Falam até em pós-graduação. (...) E na realidade não é tanto assim no meu caso. Então, eu acho que tem muita diferença do que eles falavam no Curso de Iniciação para o que ocorre realmente em termos de treinamento. (Entrevistado 1)

Alguns recém-chegados acreditavam que o não oferecimento de treinamento como havia sido informado no Curso, era uma consequência do trabalho que era desempenhado na gerência. Para essas pessoas, os treinamentos oferecidos deveriam estar diretamente ligados ao serviço desempenhado pelo empregado. Sendo assim, dependendo do trabalho desempenhado, a necessidade de cursos poderia diversificar.

Na minha gerência há uma dificuldade de curso, porque tem a preocupação de casar o curso com a real necessidade de trabalho. Lá o trabalho não tem nada que demande você ter um curso. (...) Então não teria porque você fazer curso. (Entrevistado 7)

No entanto, um dos entrevistados desafiou essa lógica. Segundo ele, a empresa deveria capacitar o profissional não somente naquilo que afeta diretamente o trabalho naquele momento, mas deveria capacitá-lo de uma forma mais ampla, porque no momento em que surgisse alguma outra oportunidade para realizar um novo tipo de trabalho, o profissional estaria preparado. Quando o treinamento é direcionado apenas para o trabalho desempenhado naquele instante, o empregado estaria fadado a fazer aquele serviço para sempre.

Nesses dias a minha gerente estava falando assim: “Um segurança pediu treinamento de Excel. Segurança precisa de Excel? Não precisa”. Então, ele é segurança, só vai fazer cursos de segurança e vai morrer segurança. Não há oportunidade de desenvolvimento para ele. E eu só mexo com uma parte de RH e só vou fazer cursos direcionados a isso. Então, em um dia que houver uma vaga em outra área, mesmo que seja do RH, eu não estarei preparada e vou ter que começar do zero. (Entrevistado 1)

De acordo com o discurso do entrevistado 1, a capacitação é considerada uma forma de crescer funcionalmente na empresa. Na primeira parte da discussão dos resultados, quando foram citadas as expectativas anteriores à entrada, foi sugerido que a importância dada pelos entrevistados à capacitação estivesse ligada à idéia de que o treinamento fosse um meio de alcançar o desenvolvimento na carreira. O discurso transcrito acima apóia a hipótese levantada. Podemos supor que, para esse entrevistado, o treinamento não se limita a possibilitar que ele conheça melhor um determinado processo e aprimore a forma como trabalha. O objetivo principal do treinamento é garantir a possibilidade de crescimento funcional.

A relação entre a capacitação e o crescimento na carreira também é feita por outros entrevistados.

O caminho que eu encontrei dentro a empresa para evoluir é me aprofundar no conhecimento da área em que eu trabalho. (Entrevistado 4)

Após os entrevistados começarem a trabalhar efetivamente, todos continuaram acreditando que é uma obrigação da organização garantir a capacitação de seus empregados, confirmando, assim, o investimento em treinamento de pessoal como parte do contrato psicológico. Entretanto, apenas alguns tiveram realmente a quantidade de cursos coerente com o discurso feito no Curso de Iniciação. Dessa forma surge a questão do impacto que isso pode ter ocasionado no relacionamento entre o empregado e a empresa. Segundo Robinson (1996), quando um termo do contrato não é cumprido pela empresa, ela pode ser vista como não confiável pelo empregado, já que ele pode considerar que houve uma quebra de promessa. Por outro lado, se o empregado enxergar aquilo como algo além das capacidades de interferência da empresa, como no caso de um fator externo, por exemplo, a quebra não é percebida como uma violação do contrato. Entretanto, nos casos em que o empregado considera que houve violação, seu relacionamento com a empresa pode ser abalado, assim como sua confiança na mesma (ROUSSEAU, 1995).

Como foi analisado, nos casos em que os empregados não tiveram a quantidade de treinamento que esperavam, alguns consideravam que isso ocorria devido à natureza do trabalho realizado pela gerência. Como o responsável por disponibilizar treinamentos para os funcionários é o gerente direto, alguns entrevistados consideravam que a pouca quantidade de cursos se devia a um desinteresse gerencial relacionado a esse aspecto. Dessa forma, dependendo da área e do perfil gerencial, os entrevistados poderiam ter mais ou menos cursos. Sendo assim, enquanto o discurso apresentado no Curso de Iniciação era uniforme, passando a idéia de que a empresa oferecia cursos para todos seus funcionários de uma forma igualitária, após entrar na gerência os entrevistados perceberam que esse aspecto dependia mais da vontade do gerente do que da empresa como um todo.

Na minha gerência não tem planejamento de cursos e o meu gerente não libera os treinamentos que eu preciso fazer. E eu acho que isso é um problema da minha área porque eu vejo que na gerência ao lado da minha os empregados tem um planejamento dos cursos a serem feitos ao longo do ano. É tudo certinho, as pessoas escolhem: “quero fazer tal curso”, e o gerente aprova ou não, mas normalmente aprova e então as pessoas fazem efetivamente. Eu acho que é problema da minha gerência. (Entrevistado 13)

Entretanto, não parece que os empregados crêem que a empresa deixou de cumprir com essa obrigação. Na verdade, o discurso do Curso de Iniciação continua válido para os entrevistados, uma vez que a empresa como um todo continua sendo vista como uma organização que investe na capacitação do empregado. Porém, os entrevistados que tiveram menos cursos do que esperavam consideraram o gerente e não a empresa como o responsável por isso, como se ele não seguisse as recomendações corporativas.

A liberdade de atuação do gerente em relação a questões que influenciam diretamente o empregado, como a disponibilização de treinamentos, é vista com maus olhos por alguns entrevistados, especialmente por aqueles que acreditam que suas gerências não perpetuam o discurso do Curso de Iniciação, enquanto outras o fazem.

Aqui você é refém do seu gerente. Eu conto hoje com um conjunto de coisas que não tem nada a ver com o que uma pessoa de outra gerência conta, se o gerente tiver outro tipo de visão. Porque aqui na Empresa X o gerente é o rei, ele manda. (Entrevistado 7)

Muitos entrevistados citaram a crise econômica e financeira como um fator que havia influenciado na quantidade de treinamento oferecida. Segundo eles, uma medida de contenção de despesa realizada pela empresa foi restringir os treinamentos externos, isso é, aqueles que eram oferecidos fora da Universidade Corporativa. Essa foi uma percepção tanto daqueles que estavam satisfeitos com a quantidade de treinamentos que eles haviam realizado quanto dos que não estavam.

Eu achei que teve impacto da crise na parte de treinamento, que eu acho que eles cortaram um pouco. Mas acho que daqui a pouco retoma. O meu feeling é que as coisas já estão melhorando um pouco na economia do país. (Entrevistado 9)

Nota-se que a diminuição da quantidade de treinamentos foi considerada pontual e uma reação acertada da empresa à crise. A expectativa dos entrevistados era de que, com a retomada da economia do país, os treinamentos voltariam a ser oferecidos como anteriormente. Dessa forma, para aqueles que achavam que não eram oferecidos tantos treinamentos quanto eles esperavam, a crise pode ter intensificado a situação mas não era esse o problema identificado por eles.

A justificativa “crise” é bem fácil de ser assimilada. “Você não está fazendo esse curso por causa da crise”. Então eu entendo e aceito. Eu não tinha nenhum curso com urgência de ser feito para desempenhar algum tipo de atividade porque talvez se eu tivesse, eu teria feito o curso, porque teria uma justificativa para isso. (Entrevistado 11)

Pode-se inferir, portanto, que os efeitos da crise econômica não afetam o relacionamento entre a empresa e o empregado. Os termos relacionados ao longo prazo, como a estabilidade e a segurança no emprego não deixam de ser oferecidos pela empresa nem sofrem impactos pela crise. Entretanto, os entrevistados consideram que ela atinge o curto prazo, pois pode causar variação imediata de alguns termos do contrato, como é o caso dos treinamentos oferecidos. Mas espera-se que após a retomada da economia, a empresa volte com suas práticas antigas, isso é, não afetando o longo prazo.

5.3.1.4 Trabalho desafiador

Durante o Curso de Iniciação não ficou claro para os recém-chegados que tipo de trabalho fariam após sua alocação e, conseqüentemente, o nível de desafio a ele associado. Foi sugerido, portanto, que esse fator não se tornou um termo do contrato porque não houve um discurso da empresa que confirmasse a expectativa. Esse item continuou como uma expectativa para os recém-chegados e após a entrada organizacional alguns deles tiveram essa expectativa confirmada enquanto outros não.

Após o início do trabalho de fato, alguns entrevistados consideravam que trabalhavam bastante, implantando melhorias e enfrentando desafios. Segundo os relatos, a natureza do desafio parecia vir do tipo do trabalho desempenhado pelo empregado, pelo perfil da gerência ou pela demanda de serviço.

O trabalho que eu faço hoje é mais complexo do que todo o trabalho que eu já fiz durante minha vida profissional. (...) Coisas que na minha visão anterior seriam de responsabilidade do coordenador, do gerente, aqui não são. Então se você é responsável por um projeto você vai fazer tudo, vai apresentar o projeto para o gerente executivo. Botam você na linha de frente para tomar tiro. (Entrevistado 6)

Enquanto isso, outros entrevistados consideraram o trabalho que desempenham como operacional e acreditam que essas atividades não condizem com trabalho que um administrador deveria desempenhar na empresa. Dessa forma, para estes, a expectativa de um trabalho desafiador não foi confirmada. Pelo contrário, eles acreditam que o trabalho que desempenham é simples e poderia ser realizado por um técnico e não por alguém com curso superior, indicando certo nível de subutilização de suas capacidades.

Eu acho que o meu trabalho em momentos é um pouco operacional e repetitivo. (...) Eu acho que de alguma forma eu não tenho tantos desafios como um empregado de nível superior deveria ter. As minhas atividades seriam feitas por pessoas de ensino médio. Técnicos em administração fariam com muita facilidade. Não uso as ferramentas que eu estudei na faculdade, seja em recursos humanos, seja em outras áreas da administração. (Entrevistado 11)

Assim como para o entrevistado 11, para os recém-chegados que desempenham um trabalho com menos desafios do que esperavam, há uma percepção geral de que seus conhecimentos estão sendo desperdiçados e que estão deixando de agregar valor à empresa e à gerência.

Eu tinha expectativa de utilizar meus conhecimentos no trabalho que fosse exercer, mas eu utilizo muito pouco. É uma das minhas frustrações. Por conta da minha atividade, eu vejo que às vezes eu tenho um conhecimento desperdiçado. (Entrevistado 12)

Tentando contornar o fato de seu trabalho não ter tanto desafio quanto gostaria, um dos entrevistados afirma que procura propor melhorias por conta própria, mesmo que a gerência não lhe cobre isso. No seu discurso fica claro que ter um trabalho desafiador é considerado importante para ele, tanto que procura transformar um trabalho simples, cujas atividades poderiam “ser feitas por pessoas de nível médio”, em um trabalho mais desafiador através de iniciativa própria.

Eu acho que se eu não estou sendo usado tão bem, se eu não estou usando tanto as minhas capacidades, é porque de alguma forma eu não estou buscando isso, eu não estou me desafiando a fazer isso. Há muitas possibilidades de melhoria que, se eu estudar, se eu me empenhar mais em cada processo, eu posso criar melhorias dentro de uma perspectiva de administração de recursos humanos e da capacidade que eu teria para isso. (Entrevistado 11)

No entanto, quando a busca por intervenções no trabalho que possam proporcionar um maior desafio parte do próprio empregado, ela não se torna uma prioridade. Sendo assim, esse mesmo entrevistado acredita que seria mais fácil e mais correto se a cobrança partisse da empresa, por intermédio do seu gerente, e não de sua iniciativa própria.

Mas uma força motriz interna para que eu me desenvolva profissionalmente é diferente da força que uma gerente faz em mim. (...) Se uma tarefa não foi estipulada pela minha gerência e eu vejo a necessidade de fazê-la, mas eu estou cansado, ou não estou totalmente motivado, ou ainda estou com sono, eu não vou fazer. Agora, se a gerente me manda fazer, eu vou fazer aquela atividade com sono, doente, o que for. Então eu acho que o desafio profissional deveria vir mais de forma gerencial porque é uma coisa mais forte, mais constante, mais possível de ter algum resultado. (Entrevistado 11)

Considera-se, portanto, que, para alguns entrevistados, a expectativa de desempenhar um trabalho desafiador foi correspondida, enquanto para outros não. Vale apontar que uma grande parte dos entrevistados considera que a empresa demanda dos recém-chegados certa paciência, uma vez que há a percepção geral de que os novos empregados não vão impor mudanças rapidamente dentro da empresa, por mais que achem que eles poderiam fazer de uma forma melhor.

Durante o Curso de Iniciação alguns palestrantes falaram sobre a necessidade dos novos empregados não tentarem impor mudanças logo no início, pois os empregados mais antigos poderiam considerar a postura do recém-chegado como agressiva e desafiadora. Muitos entrevistados confirmaram essa visão após a entrada na gerência, e dentre eles, alguns comentaram sobre a dificuldade que tiveram em ter que aceitar determinadas situações e não poder propor as melhorias que sabiam serem possíveis. Parece que a empresa demanda certo nível de conformidade por parte dos novos empregados, o que se torna fonte de desconforto.

Tem muita coisa que você tem que aceitar. No início eu fiquei muito angustiada porque eu via muita coisa que ia contra o que eu entendia e acreditava. Você imagina que funciona de uma forma e aqui funciona completamente diferente. (...) Então eu dizia: “vamos ver quem pode ajudar a gente a acertar essas coisas”, e me respondiam: “ninguém pode, isso aí é uma luta perdida”. Então você tem que aceitar. Durante um tempo de adaptação eu fiquei bastante angustiada com isso, depois eu abstraí. Algumas coisas você tenta melhorar, outras você aceita mesmo, você chuta o balde. (Entrevistado 10)

Como analisado, alguns entrevistados acreditavam que seu trabalho era desafiador conforme suas expectativas, enquanto outros acreditavam que o trabalho não lhes exigia tanto quanto esperavam. Pode-se supor haver duas explicações possíveis para essa diferença de percepção. A primeira delas se deve às diferenças entre as gerências da empresa. Pode-se lembrar que, durante o Curso de Iniciação o desafio no trabalho não foi abordado de forma sistêmica pela empresa, não gerando obrigação por parte da empresa na percepção dos entrevistados. Uma das possíveis explicações dessa questão não ter aparecido no discurso da empresa durante o Curso pode ser atribuída à diversidade do tipo de trabalho desempenhado nas diversas áreas em que pode ter atuação de um administrador. Como as áreas possuem trabalhos muito diversificados pode-se supor que nem todos os empregados da empresa possuem o mesmo nível de desafio no trabalho. Essa hipótese parece ter sido confirmada porque, após a entrada nas gerências, os entrevistados verificaram realidades diferentes em termos de desafio no trabalho a ser desempenhado.

Também pode ser levantada outra possível explicação para a diferença na percepção dos entrevistados. Como a empresa não deixou claro qual era a sua postura durante o Curso de Iniciação, os recém-chegados possuíam somente suas expectativas anteriores à entrada, e tinham como base experiências anteriores de trabalho e percepções gerais sobre a empresa. Dessa forma, cada recém-chegado construiu uma visão de como seria o trabalho e seu nível de desafio baseados em um esquema interpretativo externo à empresa. Segundo a teoria de Louis (1980), quando indivíduos utilizam esquemas interpretativos externos para interpretar as experiências vividas após o início do trabalho, há maior probabilidade de a realidade não ser condizente com o esperado, gerando surpresa.

Antes de entrarem na organização, alguns entrevistados acreditavam que encontrariam dois tipos de empregados na empresa: aqueles empenhados no seu trabalho, e aqueles acomodados. Durante o Curso de Iniciação, os entrevistados não voltaram a essa questão, o que indica que os palestrantes não citaram isso como uma realidade a ser encontrada na empresa. Entretanto, após o início do trabalho de fato, os entrevistados confirmaram essa expectativa inicial. Muitos disseram ter encontrado na empresa membros dos dois grupos citados anteriormente.

Os entrevistados também verificaram que em algumas gerências específicas da empresa seria mais fácil encontrar indivíduos acomodados. Sendo assim, eles tinham a percepção de que existiam gerências em que seria mais fácil ficar acomodado, enquanto em outras não trabalhar seria mais difícil. Ainda assim, as gerências mais exigentes tolerariam pessoas menos esforçadas desde que não constituíssem grande número.

A Empresa X é grande demais. Se você quer trabalhar muito, você vai arrumar um lugar para fazer isso. Se você não quer trabalhar muito, vai ter gerência que você vai conseguir fazer isso, ficar enrolando o dia todo. (Entrevistado 3)

Gente que não quer trabalhar existe, mas eu vejo muito mais gente que quer trabalhar do que as que não querem. (Entrevistado 2)

Após o início do trabalho de fato, os entrevistados acreditavam fazer parte do grupo das pessoas que estariam empenhadas em trabalhar e contribuir para a empresa, confirmando assim uma expectativa anterior à entrada. Os recém-chegados continuavam se enquadrando nesse grupo, mesmo que considerassem seu trabalho pouco desafiador ou que não estivessem contribuindo tanto quanto gostariam.

Entretanto, os indivíduos que disseram desempenhar um trabalho pouco desafiador e ter uma quantidade de trabalho pequena consideravam que a natureza da atividade e do trabalho realizado levava os indivíduos a assumirem uma postura acomodada. Dessa forma, as pessoas que quisessem contribuir buscariam sair daquela gerência por saber que se continuassem ali, poderiam ficar estagnadas.

Então, pode-se supor que dentre as pessoas acomodadas ou que não trabalham empenhadas, existem aqueles que não o fazem porque realmente não

querem e aqueles que foram levados a isso porque foram alocados em gerências que não lhes oferecem trabalho. Segundo o discurso de um dos entrevistados, por mais que alguém tivesse entrado na empresa com o objetivo de ser comprometido e trabalhar empenhado, depois de um tempo em uma gerência com baixo grau de exigência, essa postura mudaria.

Porque as pessoas que trabalham aqui simplesmente acham que fazem muita coisa, só que não tem nada para fazer. Elas acham e defendem que tem muita coisa para ser feito, mas você sabe que não é assim. (...) Se pudesse colocar outra coisa no meu contrato psicológico com a Empresa X era trabalhar, e não isso não está sendo feito. Eu sei que fatalmente se eu continuar aqui por algum tempo, vai chegar a hora em que eu vou estar igual aos outros, achando que isso é normal. (Entrevistado 7)

A expectativa antes da entrada organizacional era de que a empresa ofereceria um trabalho com desafios e, caso eles fossem superados, a empresa ofereceria, em troca, oportunidade de crescimento. Durante o período do Curso de Iniciação os recém-chegados assumiram que a empresa ofereceria oportunidades de crescimento, mesmo que não tivesse ficado claro o que lhes seria exigido em contrapartida.

O encontro com a realidade do trabalho revelou percepções diferenciadas. Alguns entrevistados não viram tantas oportunidades de crescimento quanto havia sido informado no Curso de Iniciação. Dessa forma, o discurso da empresa não estava condizente com a realidade encontrada, o que poderia indicar uma quebra do contrato por parte da empresa. Entretanto, essa não foi a percepção dos empregados.

Eu achava que era mais fácil, mas hoje eu vejo que lá dentro é difícil assumir um cargo de coordenador, você se destacar e virar coordenador. (Entrevistado 1)

Depois que eu entrei na gerência eu vi que seria quase impossível conseguir um cargo de coordenador ou gerente. (...) Então não tem nem aquela perspectiva de você conseguir um cargo de coordenação dentro da gerência e depois sair de lá para outro canto para aproveitar outras oportunidades. (Entrevistado 7)

Se a quebra no contrato psicológico, segundo Robinson (1996), é a percepção de que a outra parte falhou em cumprir com as obrigações prometidas,

podemos supor que a verificação de que não há tantas oportunidades de crescimento quanto prometido poderia ocasionar uma percepção de violação no contrato. Contudo, verificou-se, de uma forma geral, que os entrevistados não entenderam esse ponto como um descumprimento por parte da empresa. As razões indicadas pelos entrevistados foram de natureza mais pontual, específica da gerência, e menos atribuídas à empresa. Muitos entrevistados acreditavam que as oportunidades de crescimento eram restritas nas áreas em que se encontravam, mas se estivessem em outras gerências, a realidade iria retratar aquilo que foi apresentado no Curso. Em alguns casos foram dados exemplos de áreas em que se acreditava haver mais oportunidades. Porém, a percepção dos indivíduos que trabalhavam nessas áreas era exatamente oposta. Eles consideravam que no local onde estavam alocados não havia tantas oportunidades como deveria haver nas unidades em que trabalhavam os primeiros entrevistados.

Dessa forma não há uma quebra de confiança porque a empresa cumpre com o que prometeu, de uma forma geral, enquanto a gerência também não quebrou uma promessa porque ela nunca prometeu dar oportunidades de promoção e avanço na carreira.

O Curso de Iniciação pintava uma Empresa X melhor do que a que eu estou. Até porque as pessoas que deram os cursos para gente vieram todos das áreas nobres da Empresa X, são aqueles caras que já trabalhavam com planejamento. Então imagino que eles estavam em um canto bem melhor do que eu. (Entrevistado 7)

Sendo assim, o que acaba se tornando um problema para os empregados não é tanto a gerência não oferecer oportunidade de crescimento funcional, mas o fato, já citado anteriormente, de o gerente ter muita autonomia para determinados assuntos.

Além disso, outro problema identificado é a empresa não ter uma forma sistematizada para o empregado sair de uma gerência para outra, seja uma troca para continuar exercendo o mesmo cargo, ou como uma promoção entre gerências. Esse processo ocorre através de indicação gerencial e é considerado como algo obscuro pelos entrevistados.

Sobre a carreira dentro da Empresa X, eu ainda não tenho nada formado. Porque eu não consigo visualizar como é que você vai para outra gerência aqui. Aqui só o que conta é o “quem indica”. Não tem um sistema em que você possa ver onde tem gerência vaga, onde tem cargo vago e se candidatar para aquela vaga. (...) Como você sabe que existe uma vaga de coordenação em algum lugar? Você não sabe. (Entrevistado 7)

Enquanto as oportunidades de crescimento pareceram restritas para alguns entrevistados, outros tiveram uma experiência diferente. Após a entrada em suas gerências, alguns indivíduos verificaram que a empresa ofereceria oportunidades aos indivíduos em troca da sua dedicação e contribuição.

Eu acho que aqui dentro só depende de mim. Se eu chegar lá e só fizer o básico, eu vou ficar aqui o resto da minha vida. Mas se eu quiser aprender, crescer, eu tenho possibilidade aqui dentro, Então eu acho que depende só de mim porque a empresa me dá ferramentas para eu crescer. (Entrevistado 2)

No que tange a velocidade de crescimento, as experiências foram, também, diversas: para alguns lenta e para outros mais rápida do que esperado inicialmente.

Até me surpreendi porque achava que demoraria muito para uma pessoa subir verticalmente. Mas como a empresa está em expansão, tem a chance disso acontecer mais rápido. (Entrevistado 2)

Eu vejo crescimento na empresa. No curto prazo não (...) mas daqui há cinco anos eu tenho esperança, e vou fazer por merecer também porque a gente tem que fazer a nossa parte, para crescer, para estar em uma posição um pouquinho melhor, talvez uma coordenação, uma liderança. Vamos ver. (Entrevistado 12)

A demora em progredir teve diferentes justificativas. Para alguns, pelo fato de não poder propor mudanças drásticas imediatamente, seria natural levar um certo tempo até adquirir legitimidade e reconhecimento na equipe. Para outros, pelo fato de seus gerentes e coordenadores estarem bem estabelecidos, a única oportunidade seria obter mobilidade perante outras áreas. A questão da prioridade da ordem de chegada também foi uma razão citada. Nesse caso verificamos que a lógica da meritocracia foi desafiada pelo entrevistado, que parecia acreditar na senioridade como critério utilizado pela empresa para distribuir cargos gerenciais. Nessa lógica, o empregado não teria que se provar constantemente e se empenhar

em alcançar melhorias e superar desafios. Na verdade, funcionaria como uma fila de espera, e bastaria esperar chegar a sua vez.

No meu setor eu não vejo uma oportunidade muito rápida de ser promovido, ter uma ascensão profissional rápida. Tem algumas pessoas que também são recém-contatadas, mas estão há mais tempo na gerência. Três, quatro anos na minha frente. Essas pessoas com certeza vão ter preferência no meu setor. (...) Então eu acho que essa oportunidade vai pintar, mas vai demorar um pouquinho mais. (Entrevistado 9)

5.3.1.5 Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Durante o Curso de Iniciação confirmou-se a expectativa de que a empresa permitiria que o empregado conciliasse o tempo destinado ao trabalho com aquele destinado à sua vida pessoal. Isso se tornou uma obrigação da empresa. Para grande parte dos entrevistados, a empresa continuava cumprindo com essa obrigação e eles estavam conseguindo equilibrar a vida pessoal com a profissional após o início do trabalho de fato. A maior parte dos entrevistados disse trabalhar oito horas por dia e não percebia cobrança, por parte da empresa e dos chefes, para que ficassem mais tempo do que isso.

Eu saio sempre as quatro horas da tarde, porque eu chego as sete. Então cumpro isso de uma forma bem cartesiana. Horário é horário. (...) Se eu cheguei as sete, eu saio as quatro, independentemente do que eu esteja fazendo. Até porque eu acredito que em uma área administrativa não existem urgências que não se possam deixar para o dia seguinte. (Entrevistado 14)

No caso de alguns entrevistados, existe até mesmo uma imposição gerencial para que os empregados não fiquem até tarde no trabalho. Em um dos casos, por exemplo, é imposto um limite no horário de saída dos empregados para evitar que fiquem no trabalho até tarde.

O meu gerente não gosta que a gente fique depois das 18 horas. Lá é mais tranquilo. (Entrevistado 1)

Essa lógica difere daquela de grande parte das empresas privadas que, como explicado por um dos entrevistados, esperam que o funcionário fique até tarde na empresa, discriminando as pessoas que saem no horário.

Essa cultura de estar presente era uma coisa muito forte quando eu trabalhava no varejo. Parecia que a minha simples presença lá significava que eu estava agregando alguma coisa. (...) Mas não é o fato de você estar até sete horas, oito horas que realmente demonstra que você está trabalhando. (Entrevistado 4)

Mas existem casos em que os entrevistados ficam no trabalho até mais tarde para atenderem a alguma demanda específica de serviço. Mesmo nesses casos, ainda está mantida a idéia de que a empresa preza pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Há somente uma percepção de necessidade de trabalho, mas que não chega a se tornar algo sistêmico.

Aqui eu consigo manter uma qualidade de vida. O fato de, às vezes, trabalhar aqui até mais tarde não me tira essa sensação em hipótese alguma. Eu sinto que eu tenho preservado muitas coisas, como feriados, férias e meu contato com a família. E quando eu fico até mais tarde eu sinto que eu estou aqui porque eu estou adicionando alguma coisa. (Entrevistado 4)

De uma forma geral essa obrigação da empresa foi cumprida após o início do trabalho de fato. No entanto, um dos entrevistados considerou a quantidade de trabalho como um fator de surpresa. Segundo ele, a expectativa de entrar no horário e sair no horário não estava sendo correspondida, uma vez que a demanda de trabalho na gerência era maior do que a quantidade de pessoas, sobrecarregando alguns.

Eu achei que o trabalho não fosse tão puxado quanto é. Mas isso é relativo, tem setores que são muito mais tranquilos do que outros. Então eu entrei em um setor que é muito puxado. Eu trabalho bastante, a demanda de trabalho é muito grande, não existe pessoal suficiente, faltam pessoas. (...) Eu imaginava que fosse entrar no horário certo e sair no horário. Cumprir as minhas horas e pronto. Mas vejo que não é. Eu entro e se precisar ficar até mais tarde tenho que ficar. (Entrevistado 8)

5.3.1.6 Comportamento ético e o zelo pela segurança da informação

Durante o Curso de Iniciação, os recém-chegados receberam inúmeras recomendações sobre o comportamento ético que era esperado deles e o zelo que deveriam ter com as informações oficiais da empresa. Isso ficou marcado nessa época como uma obrigação que o empregado possuía com a empresa. Após o início do trabalho de fato, alguns entrevistados tiveram algumas opiniões divergentes.

Para alguns entrevistados, as atitudes tomadas nas gerências confirmaram o zelo em seguir o código de ética.

Acho que tem até alguns exageros, como a questão de ética, de muito cuidado com a norma, muito cuidado de fazer tudo de acordo com o que foi estabelecido, de não sair do que foi estabelecido, orientado. (...) Acho que isso tem a ver com o perfil da área. (Entrevistado 6)

Para outros, por mais que a empresa dissesse esperar esse tipo de comportamento deles, os seus chefes imediatos poderiam ter outra idéia em mente.

Às vezes que você sente que não pode ser muito ético porque a gerência te pede para não ser. Por exemplo, esses dias eu estava com uma tarefa e eu escrevi um e-mail da forma como ia ser realizado o trabalho para enviar para uma gerência. Meu chefe falou: "não precisa ser muito ético. Não coloca assim porque eles não vão gostar. Coloca da outra forma". É uma dissimulação ali. Você vê que você não pode falar tudo que você deve. Você não pode agir da melhor forma. Se você está precisando de alguma coisa, você deve agir para conseguir essa coisa. Então você não necessariamente deve ser totalmente ético. (...) Nem sempre o discurso é como a prática, como está escrito no código de ética da empresa. (Entrevistado 11)

Para esse entrevistado, a forma como ele vai agir não depende do que a empresa demanda dele, mas do que o seu chefe direto quer. Ele explica que o seu senso de compromisso é com o seu gerente e não com a empresa.

Quando eu estava no Curso de Iniciação o meu senso de obrigação era com a Empresa X, mas quando eu comecei a trabalhar, a minha obrigação passou a ser com a minha gerente e com o meu coordenador. E eu sou totalmente flexível com isso. (...) O senso de obrigação muda porque agora sua obrigação está dentro da sua atividade e antes sua obrigação estava dentro do que era esperado para um empregado da Empresa X porque corporativamente há todo um desejo de como o empregado deve ser. (Entrevistado 11)

Pode-se supor que o relacionamento durante o Curso de Iniciação era do empregado com a empresa, mas após o início do trabalho de fato surge uma nova parte: o gerente. Ele poderia ser considerado um porta-voz da empresa e, portanto, representante do relacionamento do empregado com a empresa. Entretanto, o discurso do gerente diverge muitas vezes do discurso oficial da empresa. Sendo assim, surge um relacionamento entre empregado e gerente, que pode ser sobreposto ao relacionamento do empregado com a empresa. Isso possivelmente se

deve ao fato, já citado anteriormente, de que muitas decisões sobre o futuro do empregado dentro da organização são ditadas pelo seu gerente direto. Sendo assim, a noção de troca do empregado com o gerente passa a ser mais forte do que do empregado com a empresa, já que é o gerente que vai determinar a quantidade de treinamento realizado pelo empregado, além de indicar o funcionário para possíveis promoções, entre outras coisas. Dessa forma, para conseguir o que quer com o chefe, os empregados fazem o que ele manda, mesmo que isso vá contra às determinações corporativas da empresa.

Quando você entra na gerência, você vê que quem te comanda ali é o seu gerente. O gerente que está comandando a sua vida. O gerente que vai dizer a hora de chegar e a hora de sair. O gerente que vai te dar aquela folga que você vai precisar. Então quem você vai agradecer? Vai agradecer o presidente da empresa que nem sabe que você existe ou vai agradecer o seu gerente que está ali te vendo e que está abonando suas faltas, que está te dando facilidades ou dificultando a sua vida? (Entrevistado 11)

5.3.1.7 Salário e benefícios

Segundo os entrevistados, durante o Curso de Iniciação eles ficaram surpresos positivamente com a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa. Esses aspectos passaram a fazer parte da gama de obrigações da empresa com o empregado. Após o início do trabalho de fato os entrevistados confirmaram que a empresa disponibilizaria o salário e todos os benefícios explicados durante o Curso. Os recém-chegados também confirmaram a satisfação que sentiam com esses aspectos. A maior parte deles chegou a comentar que o empregado da Empresa X recebia um salário acima da média do mercado.

Se você for procurar de uma forma justa, o salário daqui é bom. A remuneração daqui é boa. Eu vim para cá para ganhar menos, mas a minha posição caiu. Se eu estivesse nessa posição, se eu fosse um junior no mercado eu ia ganhar a metade do que eu ganho aqui. Então tem que ser justo. Para minha função o salário está perfeito. (Entrevistado 10)

A perspectiva de que se ganhava bem na empresa era reforçada pela crise financeira enfrentada pelo Brasil e pelo mundo na época da pesquisa. Segundo os entrevistados, em um momento de crise, muitas vezes os trabalhadores que não trabalham na Empresa X precisam aceitar salários menores com o intuito de se manterem empregados.

Eu acho que eu ganho bem para o que eu faço. Eu ganho mais do que eu ganhava como coordenador no meu antigo emprego. Um cargo, em termos de equiparação de tarefas, muito mais complexo e muito mais dinâmico. Então, eu acho que eu não ganho mal. Ainda mais agora em tempos de crise, vendo pessoas desempregadas, a batalha para procurar um emprego, gente com capacitação às vezes, e com emprego de mil e pouco, dois mil reais, que é o que aparece. (Entrevistado 12)

Os entrevistados viam o salário da empresa como justo e compatível com o trabalho que era demandado. Alguns deles tinham a percepção de que a Empresa X não era um local em que os empregados ficassem ricos, mas era o suficiente para ter uma vida tranquila sem preocupações financeiras.

A empresa paga muito bem até a gerência inicial. Talvez aonde tenha o descompasso é na alta direção, porque realmente as empresas lá fora pagam bônus, remunerações muito mais agressivas do que a nossa empresa. Mas em termos de profissionais, a base da empresa, os empregados gerais, eu acho que paga bem sim. (Entrevistado 12)

E isso casava exatamente com a expectativa de estilo de vida que alguns entrevistados diziam possuir. Segundo os mesmos, seu objetivo na vida era garantir uma segurança financeira para sua família, sem ter maiores ambições de ficar rico.

Eu não tenho grandes ambições, grandes sonhos de consumo. Não quero ter uma Ferrari e morar na frente do mar. Se eu morar na primeira quadra e tiver um carro novo, para mim já é o suficiente. Não quero jantar em Paris de jatinho, mas eu quero poder ir no final do ano a Paris. É esse tipo de ambição que eu tenho, uma ambição de classe média. E as possibilidades que a empresa me dá em termos de retribuição financeira, de remuneração, são perfeitamente compatíveis com aquilo que eu tenho em termos de expectativas. (Entrevistado 14)

Entretanto, deve-se salientar que a grande maioria dos entrevistados afirmou que sairia da empresa caso passasse em um concurso público que pagasse um salário maior do que aquele recebido na Empresa X. O salário foi explicado por eles como o fator que seria determinante para a tomada da decisão de sair da empresa. Dessa forma, pode-se sugerir que, por mais que o salário fosse considerado justo, a possibilidade de se ganhar mais era um fator atrativo aos empregados.

Eu sairia da empresa se passasse em outro concurso público (...) mas se eu tivesse uma remuneração maior. Eu iria pelo dinheiro, e não por achar que o outro trabalho talvez fosse melhor. (Entrevistado 11)

5.3.2 Reciprocidade no contrato psicológico

A reciprocidade no contrato psicológico pode ser descrita como a percepção da necessidade de troca no relacionamento entre empregado e empregador. Ambas as partes do contrato possuem obrigações, que devem ser consideradas proporcionais para que seja mantido o equilíbrio no relacionamento (DABOS e ROUSSEAU, 2004; PURVIS e CROPLEY, 2003).

Ao verificar a percepção que os recém-chegados entrevistados possuíam dos termos do seu contrato psicológico com a Empresa X, pode-se notar que há uma grande quantidade de obrigações da empresa, mas não são encontrados muitos elementos relacionados à contrapartida do empregado, isso é, o que ele deve oferecer à empresa em troca para estabelecer o equilíbrio do relacionamento. Sendo assim, pode-se supor que não são verificados elementos que garantam a reciprocidade dessa relação.

Uma possível explicação para essa falta de reciprocidade relacionada ao senso de obrigação dos empregados está no fato de o contrato psicológico entre empregados e a Empresa X ser um acordo em que há interseção de fatores relacionais e transacionais, podendo ser caracterizado como um contrato híbrido. Segundo estudo realizado por Dabos e Rousseau (2004), os autores encontraram pouca evidência de reciprocidade nesse tipo de contrato psicológico, isso é, as percepções de deveres e direitos encontram-se desequilibradas.

Segundo Rousseau (1995), os termos de um contrato psicológico podem classificá-lo como transacional, que é caracterizado por ter curta duração, entre outros fatores, ou como relacional, que tem longo prazo e cria vínculo afetivo entre as partes. Entretanto, os contratos contemporâneos apresentam características desses dois tipos concomitantemente. Robinson (1996) afirma que as mudanças ocorridas ultimamente no mundo do trabalho trouxeram impactos para o contrato psicológico tradicional, que possuía termos relacionais, como a estabilidade e lealdade. Dessa forma, eles dão lugar a contratos com algumas características transacionais, como a flexibilidade. Dabos e Rousseau (2004) identificam esses

novos contratos como híbridos, onde termos marcadamente transacionais coexistem com termos relacionais.

A pouca reciprocidade nos contratos híbridos encontrada no trabalho de Dabos e Rousseau (2004) é explicada pelos autores como resultado da pouca experiência que empresas e empregados possuem em relacionar-se um com o outro nas condições do contrato híbrido. Isso significa que em um contrato mais transacional, as trocas são mais claras, como, por exemplo, recompensa financeira alta pelo desempenho. O mesmo ocorre para os mais relacionais, em que a lealdade do empregado acompanha o comprometimento da empresa em oferecer a segurança de um emprego de longa duração, por exemplo. Nos contratos em que termos transacionais acompanham relacionais, as contrapartidas pelo que é oferecido ainda não estão muito claras nem para a empresa nem para os empregados.

Pode-se supor que os contratos psicológicos entre os recém-chegados entrevistados e a Empresa X sejam considerados contratos híbridos porque se enquadram na caracterização de Rousseau (1995) de contratos balanceados que possuem alto grau de comprometimento e envolvimento das partes juntamente com demanda de alto nível de desempenho. Seguindo Rousseau (1995), que afirma que alguns termos relacionais tendem a acompanhar outros do mesmo tipo, enquanto o mesmo ocorre para os relacionais, poder-se-ia supor que os empregados deveriam acreditar que em contrapartida aos termos transacionais do contrato eles deveriam oferecer à empresa flexibilidade e dinamicidade; entretanto, esses aspectos não aparecem nas falas dos entrevistados. Por outro lado, poderia ser esperado que os empregados acreditassem ter obrigações em troca dos termos relacionais, como a lealdade e a intenção de ficar na empresa. Entretanto, foi verificado que a grande maioria dos empregados estaria disposta a deixar a organização caso passassem em um concurso público com uma remuneração maior do que recebem hoje na Empresa X. Sendo assim, a lealdade à empresa não faz parte do contrato psicológico desses indivíduos.

Pode-se inferir que a suposição feita por Dabos e Rousseau (2004) de que as empresas e empregados ainda possuem pouca experiência com relacionamentos regidos por contrato híbrido pode ser aplicada ao caso estudado. Verificando pela

perspectiva da empresa, o tipo de relacionamento que ela possui com seus funcionários mais antigos tende para o contrato relacional. Esse relacionamento é considerado mais emocional do que aquele entre os novos empregados e a empresa. Conforme citado, os empregados mais antigos possuíam uma identificação muito forte com a organização e pode-se supor que esse sentimento provavelmente não lhes permitiria deixar a companhia.

Os professores que davam aula no Curso de Iniciação eram empregados da Empresa X. Eles passavam para a gente o amor que tinham pela empresa. Você via que as pessoas eram muito apaixonadas pela empresa. (Entrevistado 11)

Verificando pela perspectiva dos entrevistados, pode-se supor que eles também encontravam dificuldade para lidar com a coexistência de termos transacionais e relacionais no contrato. Eles esperavam encontrar certos aspectos transacionais no seu contrato psicológico, como o desafio acompanhado de alto nível de demanda de desempenho, mas ao mesmo tempo, eles refutavam outros aspectos dos contratos transacionais, como trabalhar longas horas e não manter vínculos empregatícios de longa duração. Por outro lado, alguns aspectos relacionais são desejados, como a estabilidade e a segurança no futuro, mas a imagem do trabalho pouco desafiador é refutada. Pode ser verificado, portanto, certo conflito interno dos entrevistados, que ora pende para o extremo transacional, ora pende para o extremo relacional daquilo que eles querem encontrar na empresa. Talvez por causa disso fique mais complicado que consigam identificar por conta própria, isso é, sem a ajuda da empresa, quais seriam as contribuições que eles deveriam oferecer ao empregador em troca de fatores tão heterogêneos.

Ainda segundo Dabos e Rousseau (2004), há uma maior probabilidade de que a reciprocidade não seja atingida pela falta de percepção de contribuições por parte dos empregados do que por parte da empresa. Isso ocorre porque a organização pode falhar em explicar aos seus empregados quais os esforços que ela espera que eles façam em troca das contribuições feitas por ela. Isso também foi verificado no caso dos recém-chegados à Empresa X. Durante o Curso de Iniciação, a empresa não lhes indicou o que era esperado que eles fizessem em troca de tudo aquilo que lhes era oferecido. Apenas o comportamento ético e o zelo pela

segurança da informação apareceram como obrigação percebida por todos os entrevistados. Não parece que seja suficiente para equilibrar o relacionamento quando comparado a todas as obrigações da empresa, citadas anteriormente. Mesmo após o término do Curso e o início do trabalho de fato, os empregados ainda continuavam sem ter uma clara percepção das obrigações que eles possuíam com a empresa.

Na época do Curso de Iniciação, eu não fazia a menor idéia da expectativa que a empresa tinha do meu trabalho. Eu acho inclusive que até depois que eu entrei na gerência eu continuo não vendo uma expectativa muito clara, definida do que as pessoas esperam de mim. Eu já fui super elogiado pelo meu chefe, assim: “você é exatamente o que eu precisava”. Mas eu não sei o porquê. Eu não estou fazendo quase nada! (Entrevistado 9)

6 CONCLUSÕES

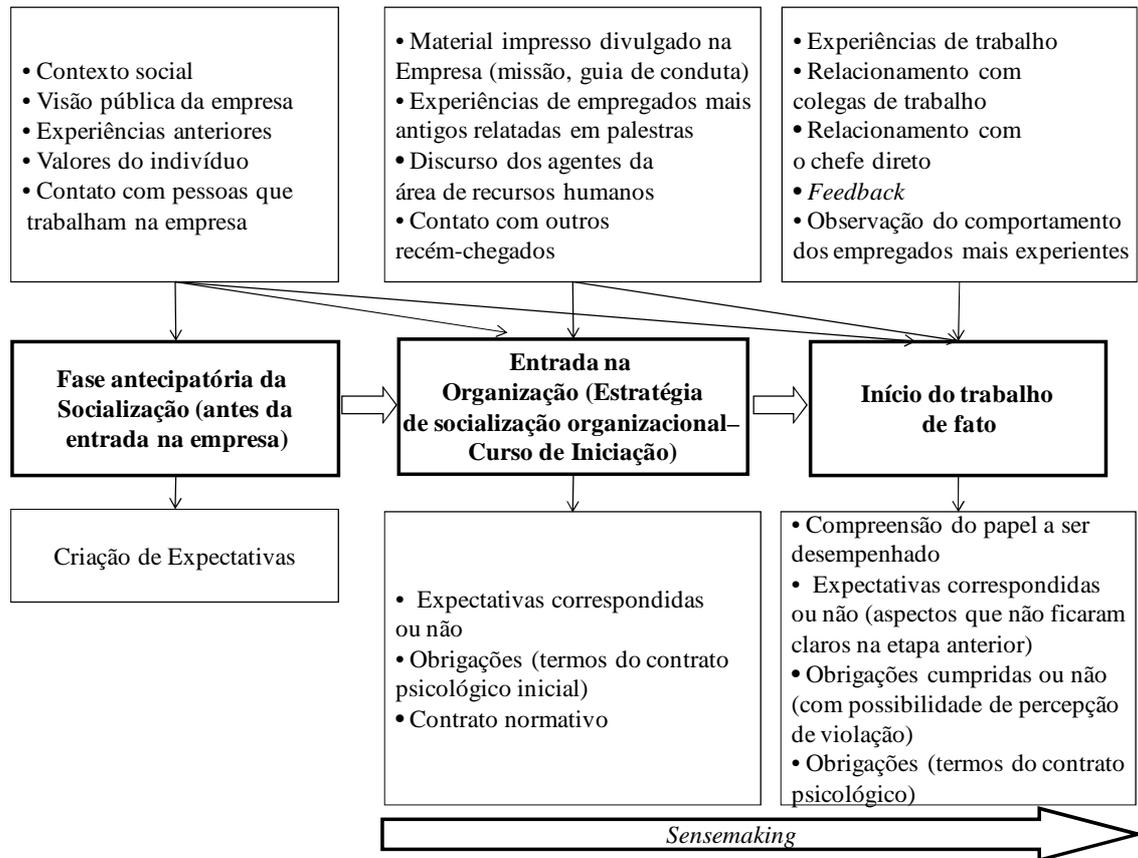
Este estudo teve como objetivo investigar o processo inicial de formação do contrato psicológico de recém-chegados a uma empresa e as influências que os processos de socialização organizacional poderiam ter na percepção das obrigações contidas nesse contrato, sob a ótica dos empregados.

Para alcançar esse objetivo, estudou-se o caso de administradores recém-chegados a uma empresa estatal, a Empresa X. Nos quatro meses imediatamente posteriores à sua entrada, eles participaram de um curso, denominado neste estudo de Curso de Iniciação, que é uma prática de socialização utilizada pela empresa para ambientar os novos empregados. Pôde-se, então, observar o processo de formação do contrato psicológico que esses indivíduos firmaram com a empresa e o papel desempenhado pelo curso na definição dos termos desse contrato.

6.1 MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual apresentado na seção 2.4 foi revisto após a análise dos resultados obtidos com a pesquisa realizada e, dessa forma, foi aprimorado e adequado à realidade encontrada no caso específico da Empresa X. A seguir encontra-se o novo modelo e suas explicações.

Figura 12 – Modelo conceitual da formação do contrato psicológico de recém-chegados à Empresa X (elaborado pela autora).



Para compreendermos o processo de criação do contrato psicológico dos recém-chegados participantes desse estudo, torna-se necessária a separação em três fases distintas: a fase antecipatória da socialização, o período do Curso de Iniciação e o início do trabalho de fato.

Não acreditamos que o processo de socialização do empregado na empresa restrinja-se ao Curso de Iniciação. É provável que a socialização tenha continuado após o término do Curso e o início do trabalho de fato. Segundo Feldman (1976), o desenvolvimento de habilidades necessárias para o trabalho é uma das partes do processo de socialização. Na Empresa X, a compreensão do papel a ser desempenhado pelos novos empregados só ocorreu após o término do Curso de Iniciação, com sua alocação em uma gerência da empresa. Entretanto, não era o foco deste trabalho verificar a duração do processo de socialização dos recém-chegados, e sim a participação da prática utilizada pela organização para socializar os recém-chegados na formação do contrato psicológico dos mesmos.

6.1.1 Fase antecipatória da socialização

Segundo os autores que estudam as fases da socialização organizacional, a primeira delas consiste na antecipação, etapa anterior à entrada do indivíduo na empresa (FELDMAN, 1976; HOLTON e RUSSELL, 1997). Segundo Garavan e Morley (1997), nessa fase os indivíduos criam expectativas quanto ao trabalho e a empresa utilizando as seguintes fontes de informações: pessoas que já conheciam a empresa; suas próprias experiências da infância; os estereótipos sociais; processos de treinamento profissional; e processos de recrutamento e seleção da empresa. Esses autores acreditam que a quantidade de informações que o recém-chegado possui antes de entrar na organização define o quão preparado ele estará para começar o trabalho. Dessa forma, a empresa deve contribuir para isso fornecendo informações precisas durante a etapa de recrutamento e seleção.

No caso da Empresa X, os novos empregados ingressam na organização através de processo seletivo público e as informações passadas pela empresa são aquelas que constam no edital do concurso. Foi verificado que os dados contidos no edital realmente serviram como base de conhecimento sobre a empresa e sobre as condições de trabalho. Entretanto, os recém-chegados não encontraram dados específicos no edital que pudessem ajudá-los a compreender o papel a ser desempenhado após sua entrada. Além disso, o edital continha informações desatualizadas, retificadas pelos representantes da área de recursos humanos após a entrada dos recém-chegados na empresa. Contudo, essas informações tornaram-se, em sua maioria, mais atrativas aos indivíduos após essa correção, como aconteceu no caso do aumento no salário que não estava contemplado no edital. Sendo assim, os recém-chegados não consideraram negativo o fato de as informações passadas pela empresa durante o recrutamento e seleção não estarem inteiramente corretas.

De acordo com a literatura sobre contrato psicológico, sua formação só ocorre de fato após a entrada do indivíduo na organização. Antes disso, entretanto, são formadas as expectativas, consideradas como crenças sobre as condições de trabalho que deverão ser encontradas. Neste período ainda não houve percepção de promessa por parte da empresa, não gerando, portanto, um caráter de obrigatoriedade. As expectativas baseiam-se principalmente em experiências

passadas, em normas sociais e informações adquiridas com pessoas próximas (ROUSSEAU, 1990; ROBINSON, 1996).

Para os autores do tema *sensemaking*, os indivíduos possuem modelos mentais que são adquiridos através de suas experiências anteriores de trabalho, suas características pessoais e as interpretações feitas por outras pessoas. Esses modelos lhes ajudam a dar sentido a uma determinada situação, inclusive às experiências vividas ao entrarem em uma nova organização (WEICK, 1995; LOUIS, 1980).

No estudo realizado, as experiências anteriores dos recém-chegados moldaram realmente suas expectativas e o modo de interpretar a organização. Isso pode ser verificado na análise do discurso do entrevistado que ficou surpreso com a morosidade com que as decisões na Empresa X eram tomadas. Seu modelo mental baseava-se na sua experiência anterior de trabalho em uma empresa dinâmica, onde as decisões eram tomadas rapidamente.

Os valores e características pessoais de cada empregado também influenciaram na formação de expectativas. Isso fica claro nos depoimentos que relatam a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A maior parte dos entrevistados queria ter tempo disponível para estar com a família ou para realizar atividades de cunho pessoal. Também podemos inferir que a busca por estabilidade e segurança derivam de fatores da personalidade dos indivíduos.

Grande parte das informações sobre a empresa foram adquiridas pelos recém-chegados nos meios de comunicação, isso é, através de sua visão pública. Os autores estudados não enfatizaram o papel da mídia como formadora de expectativas sobre a empresa. Sugerimos, contudo, que no caso específico da Empresa X, a mídia torna-se uma fonte extremamente importante, não apenas por ser o meio de divulgação de campanhas publicitárias, mas também por publicar, constantemente, notícias sobre a empresa.

Após conhecerem o resultado do concurso, os entrevistados buscaram informações com pessoas que trabalhavam na empresa, já que a grande maioria tinha conhecidos lá. Na literatura revista, não foi citada a dificuldade que os indivíduos poderiam encontrar na fase antecipatória ao buscarem informações sobre a empresa com empregados mais antigos. Ao contrário, essa fonte é considerada

importante para a aquisição de conhecimento sobre a empresa e sobre o trabalho. Entretanto, verificamos que, mesmo tendo acesso a pessoas que trabalhavam na empresa, os entrevistados encontraram restrições na aquisição de algumas informações, como aquelas relativas à remuneração, por exemplo.

No período anterior à entrada, os indivíduos utilizaram as fontes de informação citadas anteriormente para moldar suas expectativas sobre suas contribuições à empresa e o que ela lhes ofereceria em troca. Foram analisadas as expectativas dos entrevistados e elencadas aquelas que apareceram no discurso da maioria. Eles acreditavam que, ao entrarem na empresa, encontrariam estabilidade, segurança no futuro, treinamento, um trabalho desafiador e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Também era esperado que se os empregados se comprometessem com a empresa e superassem os desafios propostos, a empresa ofereceria em troca possibilidade de promoção e avanço na carreira.

6.1.2 Entrada na Organização / Curso de Iniciação

A segunda etapa do modelo consiste na entrada na organização, incluindo o período do Curso de Iniciação. Analisando o caso prático a partir da literatura de socialização, o Curso pode ser considerado uma estratégia organizacional de socialização dos recrutados e pode ser enquadrado nas seguintes dimensões das estratégias de socialização, de acordo com Van Maanen (1978): formal, já que o papel, as habilidades e as atitudes gerais do recém-chegado foram explicitados e enfatizados pela organização; coletiva, pois o Curso de Iniciação foi oferecido a um grupo de 82 pessoas; sequencial, uma vez que os indivíduos deveriam passar pelo Curso de Iniciação para se habilitarem a desempenhar seus trabalhos na organização; variável, considerando a incerteza que os recém-chegados tinham do tempo necessário para se alcançar uma promoção de trabalho; contexto, já que todos os recrutados entraram na organização como administradores juniores em situação de igualdade, independentemente de idade e experiências prévias; e desapropriação, porque a empresa não estava interessada em se aproveitar de aspectos específicos da personalidade dos recém-chegados, e sim, impor a eles os valores organizacionais. Um exemplo de desapropriação foi a recomendação feita pelos palestrantes de que os recém-contratados não entrassem em conflito com os

empregados mais antigos propondo mudanças drásticas nos processos, mesmo que implicassem em melhorias organizacionais. Isso poderia não ser considerado como correto por algum entrevistado, indo contra seus valores pessoais. Não pudemos identificar a dimensão serial/disjuntiva, uma vez que, durante o Curso, os entrevistados ainda não sabiam onde iriam trabalhar e as atividades que iriam desempenhar, o que impossibilitou a passagem de serviço durante esse período.

Segundo Rousseau (1995), a empresa pode ter vários representantes que desempenham o papel de contratante, dentre eles os recrutadores, os empregados mais antigos, o material impresso disponibilizado sobre missão da empresa e código de conduta dos empregados, além dos gerentes diretos. No Curso de Iniciação os recém-chegados assistiram palestras e aulas sobre a empresa e seu setor de atuação, ministradas por empregados mais antigos advindos de diversas áreas organizacionais. Na análise realizada conclui-se que os membros da área de recursos humanos desempenharam o papel de contratantes, pois seu discurso resultou na percepção de obrigação da empresa em cumprir algumas promessas, como aquelas referentes à oferta de previdência privada, plano de saúde e remuneração e benefícios. Outros agentes contratantes foram os empregados mais antigos de diversas áreas, que compartilharam de suas experiências na empresa. Ao relatarem sobre os cursos que haviam feito pela empresa, esses indivíduos levaram os recém-chegados a perceberem obrigatoriedade da empresa em investir em treinamento. As inúmeras possibilidades de crescimento na carreira dentro da empresa citadas pelos empregados mais antigos também ocasionaram percepção de dever por parte da empresa. Sendo assim, esses dois fatores tornaram-se obrigações, segundo os entrevistados. Os materiais impressos também tiveram seu papel, como, por exemplo, o código de ética, que forneceu aos recém-chegados uma idéia do dever que possuíam com a empresa em seguir os direcionamentos dados por esse material.

Van Maanen (1978) alerta que, durante o processo de socialização, os diferentes agentes devem agir de forma coesa para que sejam alcançados melhores resultados do processo e para que os recém-chegados não fiquem confusos quanto ao seu papel na empresa. No caso da Empresa X, os entrevistados viram o discurso dos agentes de socialização como coerente e foram observadas poucas

divergências entre eles. Entretanto, quando tratavam de aspectos específicos de cada área da empresa, os entrevistados observaram que existiam diferenças latentes. Enquanto o discurso sobre a empresa como um todo era consistente, verificou-se que cada área possuía uma gama de especificidades, gerando a percepção de que existiam “várias Empresas X dentro da Empresa X”. Quanto ao esclarecimento do papel a ser desempenhado pelo recém-chegado, o Curso foi omissivo, não conseguindo explicar aos entrevistados o que fariam no seu trabalho e quais seriam suas responsabilidades. Atribuímos esse fato à grande amplitude de atuação de um administrador junior nas diversas áreas da empresa. Portanto, a possibilidade de confusão citada por Van Maanen (1978) realmente ocorreu, mas não parece ter sido causada por um desalinhamento do discurso dos agentes de socialização e sim derivada da especificidade do Curso em questão. Cabe lembrar que somente com o término do Curso os empregados souberam em quais gerências seriam alocados ou qual era o tipo de atividade que iriam desempenhar.

Segundo Rousseau (1995), a primeira etapa da formação do contrato psicológico é o recebimento, por parte da empresa, de mensagens que comunicam aos empregados o comprometimento da empresa. Essas mensagens podem chegar aos recém-chegados através de práticas de recursos humanos, frases oficiais da empresa, documentos oficiais e manuais. A observação da relação da empresa com outros empregados também é uma forma de comunicar intenção. Essas mensagens são interpretadas pelos indivíduos através de processos internos.

Quando analisados através da visão de Louis (1980), esses processos internos formam o *sensemaking*. Para esse autor, ao entrarem na empresa os indivíduos podem vivenciar três eventos: mudança, contraste e surpresa. A mudança ocorre quando o indivíduo percebe que houve uma diferença entre o que ele estava acostumado e o modo como acontecem as coisas na nova organização. Essa diferença também pode ser observada por outras pessoas. Quando ele percebe uma diferença que só é observada por ele e não por outras pessoas, ocorre o contraste. Dependendo da reação afetiva do indivíduo perante essas diferenças, ele pode vivenciar uma surpresa. Além disso, a surpresa surge quando o sujeito percebe uma diferença entre o que ele antecipou encontrar no novo ambiente e o que de fato ele vivenciou. Sendo assim, a surpresa pode ser gerada por uma expectativa consciente

do indivíduo que não foi atendida pela empresa, ou quando possuía uma expectativa que só foi trazida à consciência após ter sido vivenciada na empresa e interpretada por modelos mentais referenciados em suas experiências anteriores.

Essa interpretação de Louis (1980) extrapola as explicações dos autores de socialização citados anteriormente, uma vez que destaca a importância das experiências anteriores não apenas como geradoras de expectativas conscientes, mas também como base do modelo mental utilizado para dar sentido às experiências vividas na organização. Como citado anteriormente, durante o Curso de Iniciação, os recém-chegados foram orientados a assumir uma posição mais passiva e não tentar impor suas idéias aos empregados mais antigos, após sua alocação na gerência em que iriam trabalhar. A análise das entrevistas não sugere que os indivíduos tivessem alguma expectativa consciente quanto a esse aspecto, entretanto, a orientação dada durante o Curso gerou surpresa aos recém-chegados, que compararam aquela situação aos seus antigos trabalhos. Assim, consideramos que foi confirmada a importância das experiências anteriores não apenas como base para expectativas conscientes, mas também como formadoras de uma lente através da qual os empregados interpretam os eventos na organização.

A surpresa gera o processo de *sensemaking*, pois suscita a necessidade de atribuir novo significado ao evento ou circunstância. Dessa forma, entendemos que os processos de *sensemaking* iniciam após a entrada do recém-chegado no Curso de Iniciação e continuam quando eles começam a trabalhar de fato. Para De Vos et al. (2003), o contrato psicológico é construído através de processos de *sensemaking*, já que os recém-chegados mudam suas percepções sobre as expectativas como resultado da interpretação que fazem das experiências vividas após sua entrada na empresa. Enquanto os recém-chegados estavam no Curso de Iniciação, suas expectativas iniciais foram confirmadas ou não pelo discurso dos agentes contratantes. A estabilidade esperada foi confirmada pela empresa, assim como a segurança no futuro, o investimento em treinamento dos empregados e o equilíbrio entre vida pessoal e organizacional. Sugerimos que esses termos passaram a fazer parte do contrato psicológico firmado entre cada indivíduo e a Empresa X, uma vez que adquirem a obrigatoriedade da promessa organizacional.

A expectativa de trabalho desafiador não foi confirmada nem negada durante o Curso. Os agentes que representavam a empresa não forneceram informações ou dicas suficientes para que os recém-chegados concluíssem que suas expectativas estavam corretas. A multiplicidade de trabalho que poderia ser desempenhado por administradores na empresa pode ser um fator que tenha influenciado na omissão da empresa durante o Curso sobre esse determinado assunto. Entretanto, a omissão não foi suficiente para geração de percepção de expectativa não correspondida. Na verdade, parece que os recém-chegados mantiveram essa expectativa “em espera” até começarem a trabalhar de fato e verificarem por eles mesmos como aconteceria em suas gerências. Entretanto, mesmo sem saber se o trabalho seria desafiador, os recém-chegados esperavam que as oportunidades de crescimento na carreira continuassem a ser oferecidas pela empresa. Não ficou claro para os recém-chegados o que eles teriam que fazer em troca dessas oportunidades.

Sendo assim, verificamos que algumas expectativas foram atendidas pelo discurso apresentado para os entrevistados no Curso de Iniciação, enquanto outras não ficaram claras. Contudo, não foram identificadas percepções de expectativas não correspondidas neste período. Cabe lembrar que a não correspondência poderia ocasionar consequências negativas para a socialização do recém-chegado, como baixos níveis de identificação com a organização e de envolvimento com o trabalho e altos níveis de rotatividade voluntária, por exemplo (TARIS et al., 2006).

No período do Curso também foram geradas percepções de direitos e deveres que não eram esperadas anteriormente pelos empregados. Podemos supor que pelos processos de mudança, contraste e surpresa citados por Louis (1980), alguns aspectos que não faziam parte das expectativas conscientes dos indivíduos passaram a ser considerados importantes uma vez abordados no Curso. Um desses aspectos corresponde à remuneração e benefícios prometidos pelos agentes da área de recursos humanos e que passaram a fazer parte das obrigações da empresa. Outro aspecto consiste no dever dos empregados em manter um comportamento ético na empresa e garantir a segurança das informações organizacionais. Cabe ressaltar que na percepção dos entrevistados encontra-se uma exigência do empregado assumir um padrão ético, mas há um silêncio quanto à

ética empresarial tanto em relação aos seus empregados quanto à sociedade e aos órgãos normativos e reguladores do Estado.

Para Rousseau (1995), a formação do contrato psicológico depende não apenas das mensagens enviadas pela organização, mas também das dicas sociais percebidas pelos empregados, que buscam com outros colegas de trabalho informações como percepções de normas, padrões e impressões sobre a empresa. Além de moldarem como indivíduos interpretam as ações da organização, as dicas sociais também exercem pressão social para que o indivíduo concorde com o entendimento que o grupo tem dos termos do contrato. Conforme concluído, os recém-chegados receberam algumas dicas sociais dos empregados mais antigos que ministraram palestras e aulas durante o Curso. Contudo, acreditamos que essas dicas também poderiam ser provenientes das interpretações feitas por outros recém-chegados dos termos do contrato, especialmente se considerarmos que houve criação de um contrato normativo, definido por Rousseau (1995) como o compartilhamento de percepções sobre obrigações. Em uma estratégia de socialização coletiva, como foi o caso do Curso de Iniciação, é possível o surgimento de crenças sobre direitos e deveres comuns ao grupo que participou do processo de ambientação organizacional e, nesse caso, os membros do grupo podem influenciar a percepção que um indivíduo tem dos termos do seu contrato psicológico com a empresa.

No caso estudado, percebemos que os indivíduos confirmaram suas interpretações sobre as experiências vividas durante o Curso e o discurso dos palestrantes com a percepção de outros recém-chegados. Alguns deles, baseados em suas experiências prévias de trabalho, filtravam as informações passadas pelos palestrantes, especialmente quanto aos aspectos abordados durante o Curso mas que só seriam realmente confirmados após o início do trabalho de fato. Eles alertavam outros recém-chegados, mudando, portanto, suas percepções sobre alguns termos do contrato.

Os recém-contratados que já haviam trabalhado anteriormente na Empresa X também desempenharam importante papel na definição dos termos do contrato psicológico de outros membros do Curso. Suas experiências prévias como funcionários da empresa os proporcionavam legitimidade não somente para dar

informações sobre a empresa, mas também para contrariar o discurso dos palestrantes. Segundo Louis (1980), os empregados mais antigos fornecem dados históricos aos recém-chegados, possibilitando que esses atribuam significado às experiências vividas na organização a partir de esquemas interpretativos locais. Os relatos das pessoas que já haviam trabalhado na empresa possibilitaram que os outros recém-chegados atribuíssem significado às surpresas geradas durante o Curso e após sua alocação, os aproximando à realidade da empresa.

6.1.3 Início do trabalho de fato

Após o término do Curso de Iniciação os recém-chegados foram distribuídos em gerências distintas da estrutura organizacional para que pudessem iniciar suas atividades. Sendo assim, o papel a ser desempenhado só começou a ser esclarecido a partir desse momento.

Foi também somente nesta fase que os recém-chegados tiveram contato com alguns aspectos considerados na literatura de socialização organizacional como essenciais para a ambientação na empresa. O relacionamento com colegas de trabalho e com o superior direto, por exemplo, só pôde ser desenvolvido a partir do momento em que os indivíduos conheceram as pessoas com quem trabalhariam de fato. Segundo Griffin et al. (2000), os colegas e o chefe são importantes fontes de informações, conselhos, suporte e instrução sobre comportamento social esperado. É também com essas pessoas que os recém-chegados podem adquirir *feedback* social e sobre seu desempenho, considerado por Morrison (1993) como essencial para que o novo empregado domine suas atividades e se integre à organização.

A interação social com as pessoas que fazem parte do dia-a-dia do empregado lhes ajuda a interpretar os eventos vivenciados e a compreender que tipo de respostas a organização espera dele. A observação do comportamento desses indivíduos pode ocasionar uma mudança da percepção de obrigação e do próprio comportamento dos recém-chegados (VAN MAANEN, 1978; FELDMAN, 1981).

A literatura sobre o contrato psicológico também cita aspectos importantes para a formação da percepção de direitos e deveres de recém-chegados que só estiveram disponíveis no caso estudado após o início do trabalho de fato. Somente

nessa época, os recém-chegados puderam observar como a empresa se relaciona com os outros empregados no dia-a-dia do trabalho, como no oferecimento de uma promoção, por exemplo. Segundo Rousseau (1995), o modo como a organização trata os empregados mais antigos é um indicativo para o recém-chegado de como ela irá tratá-lo. Além disso, um dos agentes contratantes na empresa citados por essa autora é o gerente; figura que só passou a ser conhecida pelos entrevistados nessa etapa do modelo. Esses indivíduos aconselham, criticam e elogiam os empregados e também falam em nome da empresa em diversas ocasiões.

Podemos concluir, portanto, que o processo de socialização dos recém-chegados continua após sua entrada na gerência, assim como a formação do seu contrato psicológico com a empresa. No modelo pode ser observado que o *sensemaking* percorre as fases do Curso e do trabalho de fato. Isso ocorre porque as novas experiências vivenciadas após o início do trabalho de fato podem gerar mudança, contraste e/ou surpresa, ocasionando o *sensemaking* e a mudança ou revisão do contrato psicológico (DE VOS et al. 2003).

As experiências vividas no local de trabalho foram comparadas às percepções de obrigações desenvolvidas durante o Curso. Algumas obrigações da empresa, como estabilidade, segurança no futuro, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a remuneração e benefícios foram confirmadas na terceira etapa do modelo.

Entretanto, o discurso dos entrevistados não foi uniforme quanto a todos os termos. A crença no direito do empregado em fazer treinamentos e de ter acesso a oportunidades de crescimento, juntamente com a crença no seu dever de se conduzir eticamente e zelar pela segurança das informações organizacionais não foram confirmados por todos os recém-chegados após o início do trabalho de fato. Segundo Robinson (1996), a falha de uma das partes em cumprir com seus deveres pode ocasionar a percepção de uma quebra no contrato psicológico; entretanto, esse não foi o caso observado. Os recém-chegados que estavam fazendo uma quantidade de cursos menor do que havia sido prometido durante o Curso de Iniciação, não acreditavam que a empresa deixou de cumprir com sua obrigação. Na verdade eles atribuíam a responsabilidade ao gerente direto e às características específicas da área em que se encontravam. Como o administrador pode atuar em diversas áreas na empresa, desempenhando diferentes atividades, os recém-

chegados depararam-se com realidades muito diferentes uns dos outros após sua alocação. Por outro lado, os entrevistados também consideravam que os gerentes possuíam uma autonomia excessiva para tomar decisões relacionadas aos funcionários. A participação dos empregados em treinamento dependia de decisão gerencial e, dessa forma, estava sujeita às diferentes visões sobre a importância de capacitar os funcionários. Dessa forma, os entrevistados continuaram acreditando que a Empresa X oferecia oportunidades de capacitação, mas alguns de seus gerentes não estavam de acordo com as recomendações corporativas. Dessa forma, conclui-se que a responsabilidade pelo não cumprimento desse termo foi atribuído ao gerente da área específica e não à empresa.

É também interessante lembrar que, no caso estudado, o papel do gerente parece ser mais significativo para a construção do contrato psicológico do que apenas uma fonte de *feedback*. Ele extrapola o papel do agente contratante pela empresa, desenvolvendo com o novo empregado um relacionamento a parte, já que a gama de obrigações que o empregado possui com a empresa pode divergir daquelas que ele possui com seu gerente. O comportamento ético esperado do empregado foi um exemplo. Enquanto a empresa adota um discurso, o gerente pode adotar outro e a tendência percebida pela análise realizada é do recém-chegado atender primeiro ao gerente.

Além das obrigações, a expectativa de trabalho desafiador, que não foi confirmada durante o Curso, sendo mantida como expectativa, também foi confrontada com as experiências vividas no local de trabalho. Foram encontradas divergências nos discursos dos entrevistados quanto à sua correspondência. Enquanto alguns acreditavam estar desempenhando atividades desafiadoras, outros acreditavam ter um trabalho que poderia ser facilmente realizado por um funcionário de nível técnico, não sendo compatível, portanto, com suas habilidades. Utilizamos dois vieses possíveis para explicar essa divergência na percepção dos entrevistados. O primeiro está relacionado ao aspecto, já citado, da amplitude da possibilidade de atuação do administrador na empresa. O outro diz respeito ao fato de a empresa não ter se pronunciado quanto a essa questão durante o Curso. Os recém-chegados não estavam baseados em promessas da empresa e tinham como o modelo mental orientador dessa questão suas experiências anteriores. Conforme

Louis (1980), quando o esquema interpretativo é externo à empresa, o empregado fica mais propenso a vivenciar surpresa ao entrar em contato com as experiências iniciais no trabalho.

Concluimos, portanto, que os recém-chegados não perceberam violação do contrato psicológico, o que pode ser considerado como positivo para a continuidade do relacionamento entre esses empregados e a empresa. Porém, para alguns indivíduos, a expectativa de encontrar um trabalho desafiador não foi correspondida. Segundo Rousseau (1990), ter uma expectativa não correspondida pode não trazer uma reação emocional tão grande quanto ter um termo do contrato violado, uma vez que não há quebra de uma promessa. Entretanto, Taris et al. (2006) alertam para a possibilidade de uma expectativa não correspondida levar a consequências negativas para a empresa, como baixos níveis de identificação com a organização e envolvimento com o trabalho e intenção de sair, por exemplo. Segundo esses autores, essas consequências são ainda mais prováveis de ocorrer quando a expectativa não atendida está relacionada a um aspecto do trabalho considerado como importante para o recém-chegado.

No caso estudado, a expectativa não correspondida pela empresa é tida como importante para os recém-chegados. Pelo discurso desses indivíduos, ter um trabalho desafiador é considerado uma virtude moral, especialmente quando contraposto ao defeito moral do indivíduo “acomodado”. O trabalho desafiador é visto, na concepção da meritocracia, como instrumento para o crescimento profissional e desenvolvimento do funcionário. Podemos supor que essa é uma prática típica do mercado de trabalho, do mundo externo à Empresa X, e talvez não seja a mesma dentro da organização. Entretanto, esses indivíduos que estão há pouco tempo na empresa ainda possuem fortes vínculos com o mundo externo, que o aproximam dessa realidade e tornam o trabalho desafiador um aspecto importante para eles.

6.2 CONCLUSÕES ADICIONAIS

Segundo a literatura, o principal papel a ser desempenhado pela socialização é a redução da ansiedade. O esclarecimento do papel a ser desempenhado pelo novo empregado reduz a incerteza associada ao processo de entrada em uma nova organização. Dessa forma, um processo de socialização que esclareça rapidamente o papel que será desempenhado ajuda a diminuir o conflito interno pelo qual o recém-chegado pode estar passando (VAN MAANEN, 1978; GRIFFIN, COLLELA e GOPARAJU, 2000). No caso estudado, o papel dos recém-chegados só é esclarecido após o término do Curso de Iniciação, o que indica que essa prática de socialização não cumpre o papel de redução de ansiedade.

Menguc et al. (2007) afirmam que as práticas organizacionais de socialização não servem para integração social dos recém-chegados, mas para esclarecimento de papéis. No caso estudado, percebemos que o Curso de Iniciação segue a lógica contrária. Na realidade, a integração social foi um aspecto importante do Curso, pois permitiu que os novos empregados tecessem uma rede de relacionamento com pessoas que se encontram espalhadas por toda organização. Porém não foi suficiente para esclarecer o papel a ser desempenhado.

Para os recém-chegados, um grande benefício trazido pelo Curso de Iniciação foi o conhecimento da empresa. Aspectos relacionados à organização como um todo, como sua atuação no mercado, sua missão e estrutura organizacional poderiam ser fatores que não fariam parte da gama de conhecimento dos novos empregados caso eles tivessem entrado diretamente em suas gerências. Além disso, verificamos que o Curso também foi importante para que a empresa pudesse se posicionar quanto a algumas obrigações. Caso o indivíduo não tivesse tido o contato inicial do Curso, o discurso do gerente seria interpretado como o da empresa, exercendo ele o maior papel de agente contratante pelo empregador. Podemos imaginar, portanto, que alguns aspectos que compõem hoje o contrato psicológico desses indivíduos seriam diferentes, pois a percepção de obrigação da empresa seria outra.

6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para estudar o papel que as práticas de socialização possuem na formação do contrato psicológico, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que oferece um curso para ambientar os recém-chegados. Acreditamos, portanto, que para complementar a avaliação do papel das práticas de socialização, seria necessário que fossem realizados estudos em empresas que utilizam outras técnicas organizacionais, com características diferentes do Curso de Iniciação.

Além disso, as conclusões deste estudo só abrangem o caso específico estudado e não podem ser estendidas a todos os Cursos de Iniciação oferecidos pela Empresa X para seus novos empregados. Sendo assim, seria interessante realizar estudos com as mesmas características, mas aplicados em outras turmas desse curso. Dessa forma poderíamos verificar quais conclusões coincidem, o que seria um primeiro passo para compreender o papel do Curso de Iniciação na formação do contrato psicológico dos novos empregados da Empresa X.

Também acreditamos que o presente trabalho poderia ser enriquecido com um estudo que investigasse o contrato psicológico dos recém-chegados entrevistados após um período de um ou dois anos após o início do trabalho. Dessa forma poderíamos ter uma visão longitudinal e conheceríamos o padrão de mudanças ocorridas no contrato psicológico desses indivíduos.

O presente estudo mostrou que o gerente exerce um importante papel no contrato psicológico dos entrevistados recém-chegados. Poderia ser aprofundada a investigação da influência da cultura brasileira (relacional e personalista) na distinção feita pelos empregados entre empresa e gerente no caso estudado. Há espaço na literatura para o estudo do papel do gerente como intermediador do relacionamento entre empresa e empregado, além do seu papel como um agente independente da empresa.

7 REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, no. 5, p. 619-644, jul. 2002.

BERGAMO, Benedito Libério. A Administração Pública, quando contrata pela CLT, equipara-se ao empregador privado. Uma afirmação que tem limitado a competência material da Justiça do Trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 50, abr. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1965>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

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

BUONFIGLIO, Maria Carmela e DOWLING, Juan Alfonso. Flexibilidade das relações de trabalho e precarização uma análise comparativa. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPOCS**, São Paulo: ANPOCS, 2000.

CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

COIMBRA, Rodrigo. Estabilidade e garantia de emprego. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 4, n. 39, fev. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1197>>. Acesso em: 11 ago. 2009.

COYLE-SHAPIRO, Jackie; KESSLER, Ian. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. **Journal of management studies**, v. 37, no. 7, 2000.

CORTES, Leonardo Lopes; SILVA, José Roberto Gomes. Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. **EnANPAD**, 2006.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

DABOS, Guillermo E; ROUSSEAU, Denise, M. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, no. 1, p. 52-72, 2004.

DE MEUSE, Kenneth P; BERGMANN, Thomas J; LESTER, Scott W. An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation and employment status. **Journal of Managerial Issues**, v. 13, no. 1, 2001.

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.

EDWARDS, John C; KARAU, Steven J. Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, no. 3, 2007.

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John L. **Os estabelecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2000.

FELDMAN, Daniel Charles. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, 1976.

_____. The multiple socialization of organization members. **Academy of Management Review**, v. 6. no. 2, p. 309-318, 1981.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. London: Sage Publications. 4. ed. 2009.

FOGARTY, Timothy J. Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms. **Journal of Managerial Issues**, v. 12, 2000.

GAKOVIC, Anika; TETRICK, Lois E. Psychological contract breach as a source of strain for employees. **Journal of Business and Psychology**, v. 18, no. 2, 2003.

GARAVAN, Thomas N; MORLEY, Michael. The socialization of high-potential graduates into the organization. Initial expectations, experiences and outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, v. 12, no. 2, p. 118-137, 1997.

GRIFFIN, Andrea E.C., COLELLA, Adrienne, GOPARAJU, Srikanth. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, v. 10, no 4, 2000.

GUEST, David E. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. **Applied Psychology: An International Review**, 2004.

GRIP, Andries de; LOO, Jasper Van; SANDERS, Jos. Employability in action: an industry employability index. **Skope Research Paper**, no. 5, October 1999.

HOLTON III, Elwood F; RUSSELL, Craig J. The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 163-172, 1997.

LOUIS, Meryl Reis. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, no. 2, p. 226-251, jun. 1980.

MAYER, Roger C; DAVIS, James H; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, no. 3, p. 709-734, 1995.

MENGUC, Bulent; HAN, Sang-Lin; AUH, Seigyoung. A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 27, no. 2, p. 149-167, 2007.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, no. 3, p. 557-589, 1993.

PRATT, Michael G., ROCK, Kevin W., KAUFMANN, Jeffrey B. Making sense of socialization: how multiple social identities shape members' experiences of work. **Academy of Management Proceedings**, 2001.

PREVIDÊNCIA privada: especialista afirma que setor teve salto de qualidade. **Portal da Administração na Internet**, maio 2007. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/previdencia_privada_especialista_afirma_que_setor_teve_salto_de_qualidade/10633/>. Acesso em: 10 jul. 2009.

PURVIS, Lynne J. Millward; CROPLEY, Mark. Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 213-241, 2003.

REICHERS, Arnon E. An interactionist perspective on newcomer socialization rates. **Academy of Management Review**, v. 12, no. 2, p. 278-287, 1987.

ROBINSON, Sandra L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, no. 4, Dec 1996.

_____; KRAATZ, Matthew S; ROUSSEAU, Denise M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, no. 1, Feb 1994.

ROUSSEAU, Denise M. Changing the deal while keeping the people. **The Academy of Management Executive**, v. 10, no. 1, Feb 1996.

_____. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, no. 5, Sep 1990.

_____. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, Sage, 1995.

SELS, Luc , JANSSENS, Maddy , VAN DEN BRANDE, Inge . Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 25, no. 4, Jun 2004.

SETTOON, Randall P.; ADKINS, Cheryl L. Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members. **Journal of Business and Psychology**, v. 11, no. 4, Summer 1997.

STEFANO, Fabiane. **Voltamos a crescer**. Revista EXAME, Editora Abril. ed. 948, jul. 2009.

SUTTON, Gigi; GRIFFIN, Mark A. Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, Dec 2004.

TARIS, Toon W; FEIJ, Jan A; 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, no. 3, September 2006.

VAN MAANEN, John. People Processing: Strategies of Organizational Socialization. **Organizational Dynamics**, 1978.

WEICK, Karl E. **Making sense of the organization**. Oxford: Blackwell Publishing, 2001.

_____. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

_____; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, no. 4, p. 409-421, July/August 2005.

WETZEL, U. **Processo de downsizing em empresas privatizadas**: a percepção dos participantes. Dissertação. (Doutorado em Administração). Rio de Janeiro: COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução

- [Explicar a pesquisa, pedir autorização para gravar e garantir a confidencialidade das informações passadas durante a entrevista].

Dados básicos

- Idade, estado civil, filhos, outros dependentes, grau de instrução, em qual cidade morava quando se candidatou ao processo seletivo da empresa.
- Faça um breve histórico da sua vida profissional.

Fase antecipatória da socialização (antes da entrada organizacional)

- O que motivou você a se candidatar ao processo seletivo da empresa?
- Qual era a imagem que você tinha da empresa?
- Você buscou informações sobre a empresa? Que tipo de informações? Onde você as buscou? Você conversou com alguém que já era empregado?
- Qual era a imagem que você tinha do empregado da empresa antes de participar do processo seletivo?
- Como você achava que seria sua vida após a entrada na organização?
- Que expectativas você tinha em relação à empresa, no momento da contratação?

Entrada Organizacional (Prática de socialização – Curso de Iniciação)

- Fale sobre o Curso de Iniciação. Como foi essa experiência para você?
- Que informações você recebeu durante o Curso do que a empresa esperaria de você e do que você poderia esperar da empresa?
- De quem você recebeu essas informações? O discurso das fontes foi consistente?

- Essas informações correspondiam às expectativas que você tinha antes da entrada na organização? Houve alguma dissonância entre as expectativas e a realidade encontrada após a entrada?
- Como era a sua relação com os outros membros do Curso? Vocês conversavam sobre suas expectativas quanto à empresa e quanto ao trabalho? Sobre que vocês conversavam?
- Quais obrigações você acreditava ter com a empresa durante o Curso?
- Quais as obrigações você acreditava que a empresa tinha com você durante o Curso?
- Ficou claro para você que tipo de comportamento a empresa esperava de você?

Início do trabalho de fato

- Como foi sair do Curso e começar a trabalhar de fato?
- Como foi o seu relacionamento com as outras pessoas da gerência?
- Você cumpriu com as obrigações que você acreditava ter com a empresa durante o Curso? Houve alguma que não foi cumprida?
- A empresa cumpriu com as obrigações que você acreditava que ela tinha com você durante o Curso? Houve alguma que não foi cumprida?
- Quando você começou a trabalhar, surgiram outras obrigações? Quais?
- Você percebeu dissonância entre o discurso e a prática, isso é, o que foi informado durante o Curso de Iniciação e o que acontecia de fato no local de trabalho?
- E hoje, o que a empresa te promete?
- O que você deve dar em troca para a empresa?

Validação do CP no contexto de crise

- A crise econômica mundial afetou o seu trabalho na empresa? Como?

- Após o início da crise, a empresa deixou de cumprir com algum dever? Qual?

Futuro

- Como você vê seu futuro na empresa?
- O que faria você sair da empresa?

Encerramento

- Existem outras questões, sobre sua relação com a empresa, que você considera relevante e que não foram abordadas? Quais?
- [Agradecer pela colaboração].

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](#)